

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

”VESIOSUUSKUNNAN JOHTAMISEN HAASTEET”

Pro Gradu – tutkielma,
Hallintotiede
Marraskuu 2017
Ohjaaja Jari Stenvall

Kari Nykänen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto:	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	NYKÄNEN KARI
Tutkielman nimi:	Vesiosuuskunnan johtamisen haasteet
Pro gradu -tutkielma:	83 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2017
Avainsanat:	kansalaisyhteiskunta, osaaminen, osuuskunta, haastavat johtamistilanteet, vesiosuuskuntaosaaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vesiosuuskuntien hallinnon ja johtamisen käytännön toteuttamista paikallisen vesihuollon rakentajana ja ylläpitäjänä. Vesiosuuskunnat ovat vapaaehtoisuuteen ja amatööriyteen perustuvia osuustoiminnallisia organisaatioita, joiden tarkoituksena on tuottaa haja-asutusalueille ja maaseudulle yhtäläisiä hyvinvointipalveluja kuin taajaan asutuilla alueilla on saatavissa.

Vesiosuuskuntien johtamista on kritisoitu muun muassa hallinnollisen kokemuksen puutteesta, liiketaloudellisesta taitamattomuudesta, oman edun tavoittelusta ja heikosta vuorovaikuttamisesta sekä ylipäättään kyvyttömyydestä hallita toiminnan moninaisuutta. Väitteet eivät täysin ole aiheettomia, mutta siinä yhteydessä tulee arvioida millaisilla toimintaedellytyksillä asianomaisten vesiosuuskuntien aktiivit työskentelevät.

Tutkimus osoittaa, että vesiosuuskuntien puheenjohtajat ovat kaikin puolin työskennelleet vilpittömin mielin koko kyläyhteisönsä hyvinvoinnin puolesta, kukin niillä resursseilla ja voimavaroilla, joita elämä on heille suonut. He ovat kokeneet tämän velvollisuutenaan ja vuosien, jopa vuosikymmenten uhrautuvaisuutenaan yhteisönsä eteen.

Yhteiskunta kehittyy ja muuttuu koko ajan, näin myös vesihuoltotoiminnassa on tapahtunut kehittymistä, mikä on lisännyt osaltaan haasteita vesiosuuskuntien osaamiselle. Vesiosuuskunnilla ei ole ollut realistisia mahdollisuuksia täysin vastata näihin muuttuneisiin ulkoisiin haasteisiin, vaan on pyritty toimimaan siten kuin perinteinen osuustoiminnan ideaalimalli omatoimisuudesta ja omavastuisuudesta antavat ymmärtää.

SISÄLLYS

Kuvioluettelo

I TUTKIMUKSEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT	1
1.1 Johdanto.....	1
1.2 Vesiosuuskunnat ”hunningolla”?	3
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä	5
1.4 Tutkimuksen rakenne	7
II OSAAMINEN VESIOSUUSKUNNAN JOHTAMISEN HAASTEENA.....	8
2.1 Osaaminen käsitteenä	10
2.2 Osaaminen vesiosuuskunnan kontekstissa	14
2.3 Vesiosuuskunnan kvalifikaatiovaatimukset	16
III TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	21
3.1 Vesiosuuskunnan kompleksinen toimintaympäristö	21
3.2 Vesiosuuskunta käsitteenä.....	27
3.2.1 Kansalaisyhteiskunta vesiosuuskuntien toiminnan perustana	27
3.2.2 Vesiosuuskunta ontologisena käsitteenä.....	31
3.2.3 Vesiosuuskunta osuuskuntana	32
3.2.4 Vesiosuuskunta vesilaitoksena	36
3.3 Yhteenveto.....	41
IV EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42
4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat	43
4.2 Tapaustutkimuksen kohteet ja valinnan perusteet.....	47
4.3 Haastattelut ja niiden teemoitus	47
4.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	48
4.5 Haastattelujen analysointi.....	49
V TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
5.1 Johtamisen rakentuminen	50
5.2 Erinäisiä kokemuksia vesiosuuskunnan johtamisesta	53
5.3 Osaaminen vesiosuuskunnan johtamisessa	55
5.4 Ajatuksia menneestä ja vesiosuuskunnan tulevaisuudesta.....	61
VI JOHTOPÄÄTÖKSET	64
6.1 Vesiosuuskunnan johdon ja johtamisen olemus.....	64
6.2 Johtaminen ja johtajuus vesiosuuskunnissa	67
6.3 Osaaminen vesiosuuskunnan hallinnossa.....	69
6.4 Lopuksi.....	75
LÄHDELUETTELO.....	77
LIITTEET	82
Haastattelulomake	82

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....	7
Kuvio 2 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä (Helakorpi, 2010).....	11
Kuvio 3 Ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi	13
Kuvio 4 Tutkijan oma ymmärrys vesiosuuskunnan osaamisen rakentumisesta.....	15
Kuvio 5 Vesiosuuskunnan kvalifikaatio, mukaillen Hanhista 2010, s.85	20
Kuvio 6 Paikallisyhteisön elementit	23
Kuvio 7 Yhteiskunnan sfäärit ja sektorit. (Vijström & Zimmer, 2011, s. 30).....	28
Kuvio 8 Vesiosuuskunta ontologisena käsitteenä	31
Kuvio 9 Toiminnan viitekehys.....	66

I TUTKIMUKSEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT

1.1 Johdanto

Johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, koska johtamisella vaikutetaan niin organisaatioiden toimintakykyyn kuin myös sen tuloksellisuuteen (vaikuttavuuteen). Johtaminen, mielletään yleensä professionaaliseksi, ammattilaisten suorittamaksi toiminnaksi, kuitenkin yhteiskunnassamme toimii lukuisia organisaatioita, joiden johtamisen taustalla on vapaaehtoisuus ja palkattomuus. Johtamista koskeva tutkimus on hyvin usein keskittynyt ammatillisesti tapahtuvien asioiden tai ihmisten johtamisen tarkastelemiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtamista ensisijaisesti tilanteissa, joissa johtamiseen vaikuttavat taustareakteetit poikkeavat yleisistä johtamiskäsityksistä. Onnistuminen asioiden ja ihmisten johtamisessa teknisinä suorituksina on siten eräänlainen seurausta niistä realiteeteista, joita organisaatiolla ja sen johdolla on. Johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa suppeana mutta välttämättömänä tehtävänä, johon on tavalla tai toisella ajaututtu. Edellä mainitusta huolimatta johtamisella tavoitellaan niin vastuullisesti kuin laadullisestikin korkeatasoista organisaation tarkoituksen toteuttamista.

Suomalaisten vesihuoltopalvelut taajaan asutuilla alueilla ovat rakentuneet pääsääntöisesti kunnallisten tai kuntien omistamien vesihuoltolaitosten varaan. Maaseudun ja haja-asutusalueiden vesihuollosta huolehtiminen on jäänyt asukkaiden itsensä varaan. Laadukkaan ja toimivan vesihuoltopalvelun varmistamiseksi maaseudun ja haja-asutusalueiden asukkaat ovat perustaneet yhteisiä, vapaaseen kansalaistoimintaan perustuvia vesiosuuskuntia. Erityisesti vesihuoltoa koskevan lainsäädännön kiristymisen seurauksena vapaana kansalaistoimintana toteutettuun vesihuoltotoimintaan liittyy paljon haasteita. Tämän tutkimuksen tavoitteena on osallistua vesiosuuskuntien tilaa koskevaan arviointiin ja osaltaan antamaan tutkittua tietoa niistä johtajaan ja johtamiseen liittyvistä yksilökohtaisista kokemuksista, joita vesiosuuskunnan ja sen toimintaympäristön ristipaineessa ilmenee.

Viime vuosina vesiosuuskuntien lukumäärä on kasvanut vuosittain 50–70:llä (Repo 2011). Paineita vesiosuuskuntien perustamiseksi on erityisesti suurten kasvukeskusten ympärillä olevilla lieve- ja haja-asutusalueilla, joissa vesihuoltopalveluja ei ole rakennettu kuntien omasta toimesta. Vesihuoltoa koskevan lainsäädännön vaatimusten kiristyminen sekä toimialan poikkeuksellisen suuren pääomavaltaisuuden johdosta tulevaisuudessa laitoksilta edellytetään suurempaa laitoskokoa sekä ammatillisesti pätevää henkilöstöä (Kuntaliitto, 2007, s. 5). Vesiosuuskunnat pieninä

vesilaitoksina ovat väistämättä suurten haasteiden edessä toteuttaessaan yhdyskuntansa vesihuoltopalveluja.

Kuntaliitto on ollut huolissaan vesiosuuskuntien tilanteesta ja se julkaisi suosituksia ja toimintamalleja sisältävän oppaan vesihuollon ja vesiosuuskuntien kehittämiseksi. Opas julkaistiin syyskuussa 2013 yhteistyössä maa- ja metsätalousministeriön, ympäristöministeriön, Pirkanmaan ELY-keskuksen, Vesilaitosyhdistyksen, Pellervo-seuran ja Suomen vesihuolto-osuuskunnat ry:n kanssa. Kohderyhmänä oppaalla ovat vesihuoltoalan toimijat, kuten kunnat, kuntien vesihuoltolaitokset, vesiosuuskunnat, viranomaiset, konsultit ja yrittäjät. Tällä hankkeella pyrittiin kokoamaan vesihuollon tietopaketin yksiin kansiin ja siten edistämään tietoisuutta laadukkaista vesihuollon toimintamalleista sekä varmistamaan vesihuollon taloudellinen ja turvallinen toteuttaminen. (Luukkonen, 2013).

Kiinnostukseni vesiosuuskuntien tutkimiselle juontaa omiin kokemuksiini osuuskuntamuotoisen vesihuoltotoiminnan rakentamisesta ja sen ylläpidosta. Toimin yli 13 vuoden ajan vesihuolto-osuuskunnan puheenjohtajana ja toimitusjohtajana, sen perustamisesta alkaen. Aluksi vesihuoltotoiminta, osuuskunnan perustamistoimet mukaan lukien olivat minulle, kuin myös muille aktiiveille uutta ja outoa. Teimme erinäisiä ratkaisuja ja päätöksiä ainoastaan ”maalaisjärkeemme” perustuen ja luottaen, toisin sanoen varsin heikolla ammatillisilla tiedoilla ja taidoilla. Vesihuoltotoimintaan liittyvät hallinnolliset, kaupalliset ja tekniset osaamistarpeet olisivat edellyttäneet kuitenkin laajaa perustietojen hallintaa ja sen jatkuvaa kehittämistä. Tämä on ongelmallista, tarkasteltaessa asiaa kansalaistoimintaperusteisen osuustoiminnan näkökulmasta katsoen. Vesihuoltotoiminnan toteuttaminen kansalaistoimintana sisältää mielestäni kuitenkin tärkeitä yhteisöllisiä tavoitteita ja päämääriä maaseudun ja haja-asutusalueiden elinolosuhteiden turvaajana. Erityisesti tämä lähtökohta on toiminut innoittajana tälle tutkimukselleni.

Tutkimus rakentuu sekä teoreettisesta että empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa rakennan käsiteanalyttisen viitekehyksen, mikä jäsentää vesiosuuskunnan toimintaan liittyviä merkityksiä ja tekijöitä. Keskeistä pääkäsitteiden tarkastelussa on vesiosuuskuntien toiminnan hahmottaminen kansalaistoiminnan näkökulman mukaisesti. Empiirisessä osassa kartoitan haastatteluiden perusteella vallitsevien kokemusten, käytäntöjen sekä toimintamahdollisuuksien muodostamia todellisuuksia. Lopuksi vertaan kyseisiä laadullisen tutkimuksen antamia todellisuuksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen olettamuksiin sekä muodostan niiden synteesin perusteella tutkimuksen johtopäätöksen vesiosuuskuntien hallinnosta.

1.2 Vesiosuuskunnat ”hunningolla”?

”Hartolan kunnan selvityksen perusteella vesiosuuskunnan vaikeudet johtuvat suurelta osin liian pienestä liittyjämäärästä, mutta ongelmat johtuvat myös vesiosuuskunnan perustamisvaiheessa tehtyyn virhearviointiin verkoston laajuudesta, osuuskunnan hallinnon kokemattomuudesta sekä hankkeen suunnittelijan taitamattomasta toiminnasta sekä tästä aiheutuneesta riita-asiasta. Myös kunnan olisi pitänyt valvoa vesiosuuskunnan ja suunnittelijan toimintaa. Vesiosuuskunnalla on nyt 58 liittyjää, mikä on liian vähän vesiosuuskunnan selviytymiseksi verkoston rakentamiseen otetun lainan hoitamiseksi.”¹ (Velkamäärä yht. 1 173 413 euroa kirjoittajan lisäys).

”Kunnanvaltuusto on päättänyt 13.12.2004 myöntää Kärkisten vesiosuuskunnalle 2.237.875 euron omavelkaisen takauksen vesiosuuskunnan 1. vaiheen ja 2. vaiheen rakennusurakan toteuttamiseen otetulle lainalle. Laina on nostettu OKO Pankki Oyj:lta ja lainan vastavakuutena on 2,3 miljoonan euron yrityskiinnitys osuuskunnan omaisuuteen. Laina on kokonaisuudessaan nostettu. OKO Pankki Oyj on lähettänyt kunnalle ensimmäisen 1.3.2007 päivätyn ilmoituksen 5.2.2007 erääntyneestä lainan lyhennyksen viivästymisestä. Toinen ilmoitus on päivätty 7.5.2007, jossa lainan maksun eräpäiväksi on määrätty 19.5.2007. Vesiosuuskunnan hallituksen puheenjohtaja XX on ilmoittanut, että osuuskunnalla ei ole varoja maksaa erääntynyttä lainan lyhennystä.”²

”Haja-asutusalueiden asukkaiden rahat viemäriin: Onhan se näppärää, kun porukka voi perustaa vapaaehtoisen osuuskunnan ja myöntää itselleen edullisia vesiliittymiä. Sitten kun talous on mennyt kuralle, liitetään pakolla kaikki muut paljon korkeampaan hintaan velkojen maksua varten. Sehän on kuin klassinen pyramidihuijaus”, toteaa kiinteistön toinen omistaja...”³

Edellä on muutamia varoittavia esimerkkejä kunnanhallitusten päätösasioista ja media-artikkelista. Näiden julkisten tietojen lisäksi erilaiset mediat ovat syöttäneet loputtomasti tietoa vesiosuuskuntien ongelmista. Julkisella kritiikillä lienee kuitenkin sijansa tässä ilmiössä. Mitä ja miten paljon ongelmia on ollut, sitä ei ole tarkemmin tutkittu. Vesiosuuskuntien johtamista on

¹ Hartolan KH:n pöytäkirja 5.11.2012

² Korpilahden kh:n pöytäkirja 4.6.2007, § 144

³ TM Rakennusmaailma.fi 23.1.2013

kritisoitu muun muassa hallinnollisen kokemuksen puutteesta, liiketaloudellisesta taitamattomuudesta, oman edun tavoittelusta ja heikosta vuorovaikuttamisesta sekä ylipäättään kyvyttömyydestä hallita toiminnan moninaisuutta.

Parin viimeisen vuosikymmenen aikana yhteiskunnallisessa kehityksessä on tapahtunut useita muutoksia, jotka ovat hyvin merkittävällä tavalla vaikuttaneet myös perinteisten vesiosuuskuntien toimintaedellytyksiin sekä niiden toimintaan. Esimerkkejä näistä ovat yhteisöllisyyden luonteen ja yhteisön toimintaan osallistumisen muutos, julkisen sektorin tiukentunut taloudellinen tilanne ja pyrkimys hyvinvointivastuun uudelleenjakoon, mutta toisaalta myös osin jälkimmäisiin liittyvä vesiosuuskuntatoimintaa ohjaavan lainsäädännön kiristyminen.

Henkilöstön osaaminen luo pohjan toteuttaa vesihuoltoon liittyviä tehtäviä. Jo pidemmän aikaa on ajateltu vesiosuuskuntien henkilöstön osaamista ja edellytyksiä ammattimaiseen toimintaan olevan heikot (Silfverberg 2007, 29). Ammatilaisnäkökulmasta tarkastellen vesihuollon ammattilaisten ydinosaamisen katsotaan edellyttävän luonnontieteiden ja insinööriosaamisen perusteita, täydennettynä laaja-alaisella yhteiskunnallisella ja liiketaloudellisella osaamisella (Heinonen & Takala, 2011, s. 22).

Myös Kuntaliitto kiinnitti kannanotossaan jo vuonna 2007 huomiota vesiosuuskuntien suoriutumismahdollisuuksiin erilaisten ympäristöllisten vaateiden asettamilta velvoitteilta ja odotteilta. (Kuntaliitto, 2007, ss. 28-29). Kyselytutkimus osoitti, että koulutuksen ja asiantuntija-avun tarve on ilmeinen vesiosuuskuntien toiminnallisia edellytyksiä ylläpidettäessä ja niitä edelleen kehitettäessä (Mynttinen & Taipale, 2007, ss. 2-3). Laadukkaan osuuskuntamuotoisen vesihuoltotoiminnan uskottiin tulevaisuudessa onnistuvan vain silloin, kun vesiosuuskunta toimii ammatitaitoisten työntekijöiden avulla. Ammatillisesti hoidetun vesiosuuskunnan käytännön ongelmana on taloudellisten resurssien riittämättömyys, ellei valtio tai kunta ota sitä huolehtiakseen (Valkama;Laukka;Heino;& Salonen, 2013, s. 57). Jos ei niin, miten tällainen osaamisvaade voidaan sovittaa vesihuoltotoiminnan toteuttamiseen haja-asutus- ja maaseutualueilla?

Toimintaympäristössä tapahtuvilla muutoksilla on merkittävä vaikutus erityisesti vesiosuuskuntien toimintaan. Lainsäädännön kiristyminen, taloudellisen tasapainon ylläpito sekä asiakasnäkökulman vahvistuminen ovat mittavia haasteita vesiosuuskuntien aktiiveille. Kunnallisilla vesihuoltolaitoksilla velvoitteiden täyttymisestä vastaavat vesihuoltoalan ammattilaiset. (Ryynänen;Lehti;& Raivio, 2012, s. 20).

Vesihuoltotoiminta on laaja ja moninainen toimintakenttä ja sen toteuttaminen edellyttää tietoa, taitoa ja osaamista. Tässä tutkimuksessa tarkastelen vesiosuuskuntien toimintaa johtamisen ja erityisesti heidän osaamisen näkökulmasta. Miten ja millaisin taidoin vesiosuuskuntien johtaminen toteutuu heidän oman kokemuksensa mukaan?

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä

Tutkimus tarkastelee vesiosuuskunnan hallinnon sisältöä kahdesta näkökulmasta käsin. Ensinnäkin tarkastelen vesiosuuskuntaa kansalaisyhteiskunnallisena ja yhteisöllisenä toimijana, jolle on tunnusomaista maallikkuuden ja ammattityön yhdistäminen. Vesiosuuskunnat niin toimivina yhteisöorganisaatioina kuin myös paikallisyhteisöjensä osina ovat kiinteässä vuorovaikutus suhteessa toisiinsa.

Toisena näkökulmana tarkastelen vesiosuuskuntien osaamista, niin heidän oman kompetenssi osaamisen kuin heihin vaikuttavien ulkoisten kvalifikaatiovaatimusten osalta. Tätä voidaan perustella sillä, että vesiosuuskuntien oikeudellinen toimintaympäristö ja kansalaistoimintaan perustuvan vesiosuuskunnan hallinnan ja johtamisen substanssi ovat jossakin määrin toisilleen ristiriitaisia. Tutkimuksessa tuodaan esiin se, miten vesiosuuskunnan johtohenkilöt itse kokevat osaamisen ja siihen liittyvät haasteet arkipäivän toimissaan.

Lähtökohdiltaan tämä vesiosuuskuntien toimintaan syventyvä laadullinen tutkimus kytkeytyy hallintotieteelliseen johtamis- ja organisaatiotutkimukseen. Tutkimusaiheen tarkastelu hallintotieteen näkökulmasta on perusteltua, toisaalta käytännöntason kokemustiedon vähäisyyden mutta toisaalta myös vesiosuuskuntatoiminnan yhteiskunnallisen merkityksen takia. Vesiosuuskuntatoiminnalla on suorat vaikutukset toiminta-alueiden asukkaiden ja yhteisöjen luotettavien ja turvallisten elinmahdollisuuksien olemassaoloon. Vesiosuuskunnat ovat myös oikeudellisia ja liiketaloudellisia organisaatioita, joiden hallinta ja hallinto muodostuvat pääsääntöisesti luottamustehtävien pohjalta. Osuustoiminnallisen yrityksen johtaminen edellyttää erityisesti luottamustehtäviin valituilta monenlaisia valmiuksia ja oman aseman selkeää tunnistamista. Rajoittunut osaaminen ja oman aseman hämärtyminen näkyvät dramaattisesti juuri silloin, kun asiat ovat menneet pieleen. (Juutinen;Stenström;& Vuori, 2006, ss. 14-22). Koska osuustoiminnan periaatteisiin sisältyy myös yhteisöllisiä ulottuvuuksia, katson välttämättömäksi tarkastella aihetta tarpeellisilta osin myös tästä näkökulmasta käsin. Vesiosuuskuntatoiminta on liiketoimintaa, mutta myös mitä suurimmissa määrin yhteisöllistä, alueensa asukkaiden keskinäistä

yhdessä toimimista ja tekemistä. Tästä johtuen tarkastelun kohteena on erityisesti inhimillisen toiminnan myötä syntyvät esteet ja edellytykset.

Pro Gradu -tutkielmani tarkoituksena on selvittää vesiosuuskuntien hallinnon ja johtamisen käytännön toteuttamista paikallisen vesihuollon rakentajana ja ylläpitäjänä. Vapaaehtoisuuteen ja amatööriyteen perustuvan organisaation johtaminen poikkeaa tavanomaisesta ammattijohtamisesta siinä määrin, että tutkimuksen keskeisin tehtävä on selvittää vesiosuuskuntien osaamista toimintaympäristöstä kohdistuvien haasteiden toteutuksessa. Tutkimuksessa saatavan tiedon lähtökohtana ovat vesiosuuskuntien puheenjohtajien/toimitusjohtajien omakohtaiset kokemukset vesiosuuskuntien johtamisesta.

Tutkimuksessa selvitän vesiosuuskuntien johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen pääkysymyksinä ovat:

Millaiselle osaamis pohjalle vesiosuuskunnan johtaminen on muodostunut?

Millaisia osaamishaasteita vesiosuuskunnan johtamistoimintaan kohdistuu?

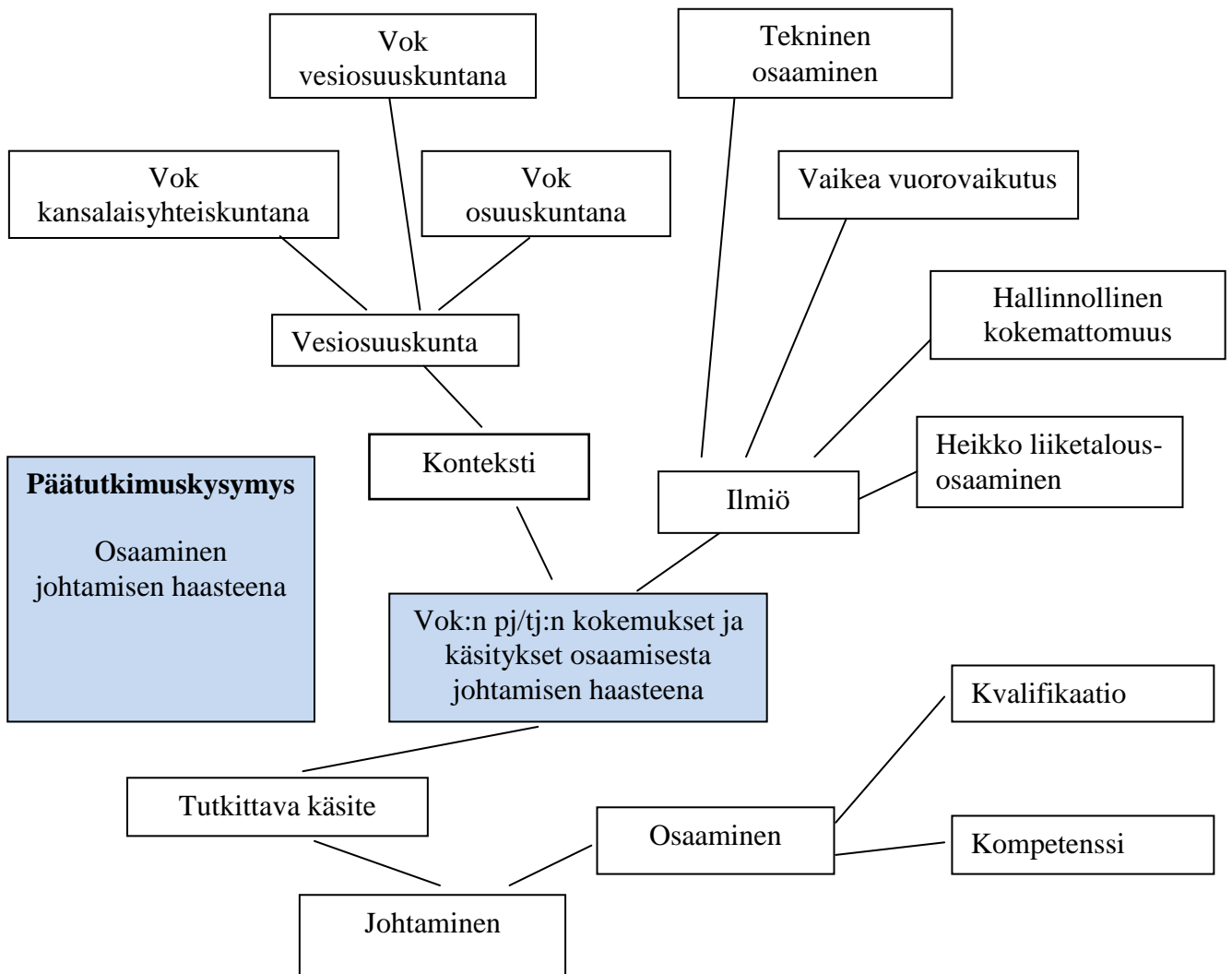
Tässä tutkimuksessa tutkitaan vesiosuuskuntien johdon käsityksiä ja kokemuksia heidän osaamisestaan sekä heidän mahdollisuuksista toteuttaa asianmukaisesti vaadittuja vesihuoltopalveluja. Tutkielmani auttaa ymmärtämään ja antamaan vastauksia siihen, miten ja mitä asioita tulisi erityisesti painottaa kehitettäessä vastuullista vesiosuuskuntatoimintaa. Toiseksi tutkielmani antaa mahdollisuuden kurkistaa näiden vesihuoltotoimintaa hoitavien tavallisten ihmisten arkipäivän todellisuuteen, joiden kautta kyseisen paikallisalueen ja asukkaiden vesihuoltopalvelut käytännössä toteutuvat.

Paikallisesti tuotettu tieto mahdollistaa vesiosuuskuntien roolia ja tehtäviä koskevassa keskustelussa yleisen ja ruohonjuuritason tarkastelunäkökulman yhdistämisen. Tutkimus avaa niin vesiosuuskunnille kuin myös muille osuuskunta muotoista vesihuoltotoimintaa tukeville yhteisöille uusia mahdollisuuksia arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. Toivon, että sen kautta vesiosuuskuntien, kuten myös muiden paikallisten toimijoiden, on mahdollista aiempaa syvällisemmin ymmärtää yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia vesiosuuskuntien toimintaan, sen erityisiä haasteita mutta toisaalta myös niihin sisältyviä mahdollisuuksia maaseudun ja haja-asutusalueiden hyvinvointipalvelun tuottajina sekä yhteiskunnallisina vaikuttajina.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni rakentuu kuvion 1 mukaisesti vesiosuuskunta-kontekstiin avaten näkökulman vesiosuuskunnan käsitteelliseen ymmärtämiseen. Vesiosuuskuntaan liittyvän monitahoisuuden ymmärtäminen on hyvin keskeistä tutkittaessa niiden johtamisen toteutumista. Tutkimuksellisen ilmiön muodostavat julkisuudessa esiin tulleet vesiosuuskuntien toiminnan johtamisen haasteita ilmentävät tekijät, kuten tekninen osaaminen, hallinnollinen kokemus, liiketoimintaosaaminen ja vuorovaikutteisuus.

Vesiosuuskunnan johtaminen, muodostaa varsinaisen tutkittavan käsitteen. Johtaminen perustuu mahdollisimman hyvään tietämykseen ja osaamiseen. Siksi rajaan johtamisen tutkimuksellisen käsittelyn osaamiseen ja siihen liittyviin alakäsitteisiin vesiosuuskunnan kontekstissa.



Kuvio 1 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.

II OSAAMINEN VESIOSUUSKUNNAN JOHTAMISEN HAASTEENA

”Vesiosuuskuntia haja-asutusalueille perustaneet ja perustavat henkilöt ovat suurien haasteiden edessä. Pitäisi osata panna mahdollisimman hyvään kuntoon sekä tekninen että taloudellinen suunnittelu, valvonta, hallinto ja jäsensuhteiden hoito.” (Lehto, 2011, s. 11).

Pellervo seura ry:n entinen lakiasianjohtaja Kari Lehto kiteyttää kannanotossaan koko vesiosuuskuntatoiminnan keskeisen ytimen: samalla kun vesiosuuskuntien johtohenkilöiltä odotetaan laajaa tiedollista ja taidollista teknistä osaamista, täytyy silloin hallita myös vesiosuuskunnan moninainen toimintaympäristö. Maallikkuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuva vesiosuuskuntatoiminta vaatii ammattitaitoa ja osaamista mutta toisaalta se hakee omista lähtökohdistaan huolimatta mahdollisuuksia toimia ja kehittyä julkisen sääntelyn ohjaamalla ja liiketoiminnallisella toimialalla. Miten maallikko taustaiset henkilöt kykenevät johtajana ja johdon jäsenenä suoriutumaan tällaisista tilanteista?

Vesiosuuskunta syntyy ja kehittyy varsin epävakaiseen toimintaympäristöön. Paikallisen yhteisön asenteet, näkemykset ja kannanotot rakentuvaa vesihuoltoa kohtaan ovat vielä avoimia ja varauksellisia. Myös tästä yhteisöstä nouseville vesiosuuskunnan aktiiveille toimijoille tilanne on enemmän kuin haasteellinen: pitäisi tietää ja osata toimia parhain päin, kuten Lehto mainitsee.

Vesiosuuskuntaa organisaationa on vaikea verrata johonkin tiettyyn organisaatio muotoon. Omistusmuoto, aktiivit, vapaaehtoistoimijat, säännelty toimiala ja poikkeuksellinen pääomavaltaisuus asettavat toiminnalle ja toimijoille poikkeuksellisia haasteita. Johtajan kontekstiin ei ole kenenkään helppo asettautua. Näen, ettei vesiosuuskunnassa ole yksittäistä johtajaa, ellei toimitusjohtajaa ole nimenomaisesti valittu. Johtaminen perustuu hallituksen ja sen puheenjohtajan yhteiseen, kollektiivisesti jaettuun johtajuuteen, jossa kaikki johdon jäsenet yhdessä tuumin ja kukin omien kykyjensä puitteissa toteuttavat vesiosuuskunnan johtamista. Johtajuus voidaan siten nähdä osuuskunnan tarkoituksesta ja sen perustehtävistä huolehtimisena. Siksi vesiosuuskunnan tarkoituksen toteuttamiseen tarvitaan koko johdon tiedot, taidot ja kyvyt. Kun vesiosuuskunnan johdon jäsen työskentelee omassa tehtävässään vesiosuuskunnan perustehtävän suuntaisesti, hän toteuttaa omalta osaltaan johtajuutta.

Edellä mainittu korostaa osaamisen merkitystä vesiosuuskunnan menestymiselle. Toiminnan alkuvaiheessa osaaminen pohjautuu usein ihmisten yleisiin perustietoihin ja taitoihin ja yksittäisten alojen ammattitaitoihin, mutta harvemmin sisältyy tehtäväalueeseen soveltuvaa ammatillista tietoa ja taitoa.

Tässä tutkimuksessa vesiosuuskunnan ymmärrän yhdistyksen tai järjestön mukaisena toimijana, koska vesiosuuskuntaa johtava (-t) ovat vapaaehtoisia, eikä organisaatio sisällä työnantaja – työntekijä elementtejä kuin erityisen tilanteen vaatiessa.

Järjestöjen johtaminen on poikkeuksellisen moniulotteista. Järjestössä on johdettava ihmisiä, asioita, organisaatiota sekä sen kulttuuria, aatetta ja arvoja (Harju, Järjestön kehittäminen, 2012, s. 110.) Harju jatkaa, että järjestön on kyettävä tunnistamaan ja hallitsemaan vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden ulottuvuuksiin liittyvät erilaiset toiminnalliset merkitysrakenteet. Siten johtaminen on tasapainoilua erilaisten intressien yhteensovittamiseksi.

Osuuskunta on yritysmuotona ennen kaikkea ihmisten, ei pääoman, yhteenliittymä. Vesiosuuskuntien johtaminen on taiteilua omistaja-asiakkaiden tarpeiden ja vaateiden kuin myös ulkoisten vaatimusten ja alueellisen vaikuttavuuden kesken. Asiakkaiden omistamat osuuskunnat eroavat monella tavalla sijoittajien omistamista osakeyhtiöistä. Siksi niitä täytyy myös johtaa eri tavalla kuin osakeyhtiötä, toteaa Pasi Tuominen väitöskirjassaan, jossa hän tutki osuuskuntien johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Tuominen, 2012).

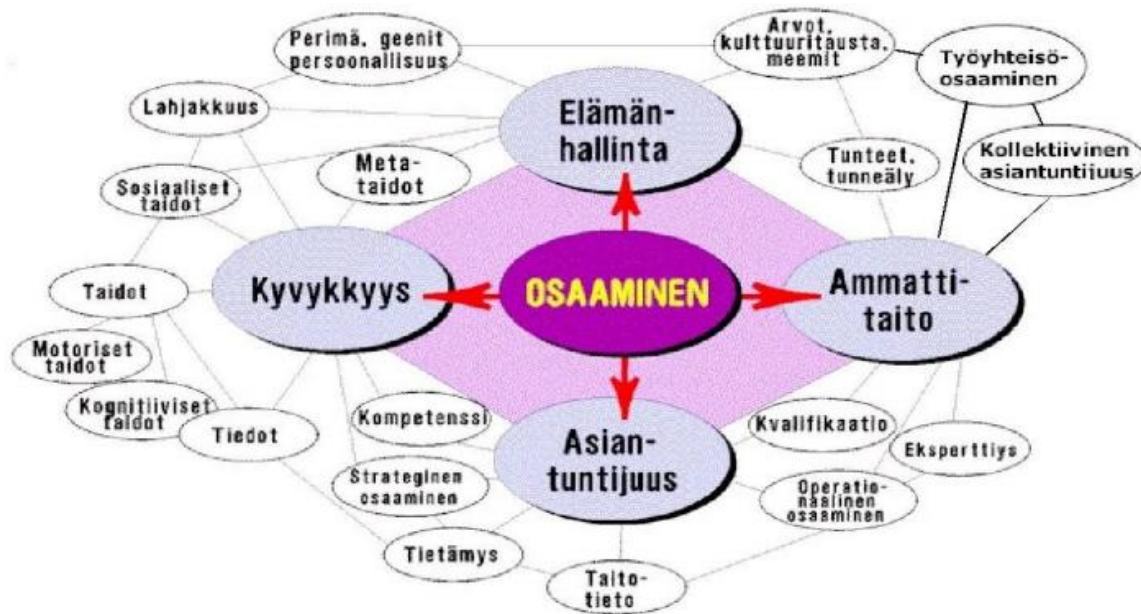
Yritysten johtamisen perustan muodostaa tarkoitus, jota varten ne ovat olemassa. Tuomisen mukaan asiakasomisteisten osuuskuntien tarkoituksena on yhtäältä tuottaa jäsenilleen palveluita ja hyödykkeitä, joille on kysyntää, mutta joita ei muutoin olisi saatavilla ja toisaalta halvemmalla tai muutoin paremmilla ehdoilla silloin, kun kilpailevaa tarjontaa on olemassa. Jäsenistö hyötyy osuuskunnasta käyttämällä itse omistamansa organisaation tuottamia palveluja. Tämä luo läheisen suhteen jäsenistön ja osuuskunnan välille.

Johtamisessa tämä tarkoittaa sitä, että jäsenistön tarpeita pitää kuunnella herkästi eikä yritystä tai sen toimintoja voi noin vain siirtää toiseen paikkaan, jos toimialue alkaa kuihtua. Johtajilta vaaditaankin hyvää kykyä huomioida jäsenten tarpeet liiketoiminnan lähtökohtana ja myös laajempaa kiinnostusta ja näkemystä alueelliseen ja paikalliseen kehitykseen.

2.1 Osaaminen käsitteenä

Seppo Helakorpi on käsitellyt osaamista työelämän ja koulutuksen näkökulmista. Hänen mukaansa osaaminen tarkoittaa ihmisten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia, toisin sanoen se on taitojen soveltamista sosiaalisessa kontekstissa (esim. työyhteisössä). Hän pitää osaamista hyvin moniselitteisenä käsitteenä, jossa osaaminen muodostuu niin yksilöllisistä kuin myös yhteisöllisistä tekijöistä. Yksilön osaamisessa hän viittaa yksilöllä olevaan tietoon, taitoon sekä asenteisiin, joiden avulla hän suoriutuu tehtävistään ja niihin liittyvistä tavoitteista. Osaaminen ei siten ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus on selkeästi esillä. Hanhinen (2010,48) mainitsee Bowdeniä & Martonia lainaten, että osaaminen on kykyä muuttaa taidot ja tiedot toiminnaksi. Toisaalta osaaminen näkyy toiminnassa ja käyttäytymisessä selviytymisenä, onnistumisena ja kehittymisenäkin. Osaamisen voidaan tulkita olevan myös joustavuutta, muutoshalukkuutta ja oman osaamisen arviointia ja kehittämistä (Helakorpi, Työ ja Ammattitaito, 2010, ss. 63-66). Helakorpi viittaa käsitteessään myös yhteisöllisiin tekijöihin, millä hän tarkoittaa osaamisen kontekstisidonnaisuutta.

Organisaatio on ihmisten muodostamaa toimintaa ja siten yksilön osaaminen on vahvasti yhteydessä kollektiiviin vuorovaikutussuhteisiin. Organisaation osaaminen voidaan siten katsoa muodostuvan yksilöiden osaamisen synteestistä, tavasta toimia tavoitteellisesti yhdessä. Jokainen on sidoksissa organisaationsa eri tekijöihin: ihmisiin, asioihin ja muihin organisaation verkostoihin. (Kaiku-palvelut, 2009, s. 15). Paloniemi (2004, 21) lainaa Ellströmin näkökulmaa ammatilliseen osaamiseen pätevyytinä, jonka yksilö tuo toisaalta työyhteisöön, mutta jota myös kumpuaa työtehtävistä käsin. Toisin sanoen osaaminen on sosiaalista konstruktia, joka kuvaa myös sitä, missä määrin yksilöllä on mahdollista käyttää osaamistaan tehtävissään. Se miten osaaminen määritetään, riippuu useiden eri tahojen vaikutuksista, kuten muun muassa yhteiskunnallisen asenne- ja arvomaailman, toimi- ja ammattialan kuin myös historiallisen kontekstin luomissa puitteissa. Hanhinen muistuttaa, että kun osaamista käsitellään työkontekstissa, voidaan tällöin käyttää käsitettä työelämäosaaminen (Hanhinen, 2010, s. 49.) Työelämäosaamisesta puhuttaessa, liitetään siihen käsitteellisesti usein myös kompetenssi ja kvalifikaatio, joilla viitataan työhön tai sen tekijöihin liittyviin ominaisuuksiin tai vaatimuksiin.



Kuvio 2 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä (Helakorpi, 2010)

Kuviossa 2 Helakorpi kuvaa osaamisen ja ammattitaidon käsitteellistä moninaisuutta. Hänen mukaansa osaamisen ja ammattitaidon perustana on *kyvykkyys*, jossa yksilön ammatillinen osaaminen muodostuu niin ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, kuin myös henkilön omaan elämään sisältyvästä identiteetistä (lahjakkuudesta). Kyvykkyyttä tuottavat tiedot viittaavat koulutuksen antamaan tietämykseen. Taidot sitä vastoin näyttäytyvät yksilön suorittamina fyysisinä, psyykkisinä tai sosiaalisina suoritteina. (Helakorpi, Työ ja Ammattitaito, 2010, s. 64).

Kvalifikaatio ja kompetenssi

Kompetenssia on luokiteltu tutkimuskirjallisuudessa monin tavoin ja sen määrittely viittaa yleensä osaamista käsittelevään kontekstiin. Hanhisen mukaan kompetenssin ytimen muodostavat työntekijän tiedot, taidot ja valmiudet. Toisaalta kompetenssi voi olla myös tiimin, työyhteisön tai organisaation yhteistoiminnallinen ominaisuus. (Hanhinen, 2010, s. 72). Kompetenssilla eli pätevyydellä Helakorpi tarkoittaa työntekijän omaavia valmiuksia, toisin sanoen kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietystä työtehtävästä. Se viittaa työntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen kyseisessä tehtävässä. Kompetenssia voidaan tarkastella joko muodollisena kompetenssina, koulutuksena ja todistuksina taikka todellisuudessa ilmenevästä pätevyydestä, jolloin yksilön kyky ja pätevyys tulevat ilmi vasta varsinaisia työtehtäviä suoritettaessa. (Helakorpi, Työ ja Ammattitaito, 2010, s. 66).

Sitä vastoin kvalifikaatiolla hän viittaa niihin ammattitaitovaatimuksiin, joita jossakin työssä tai ammatissa edellytetään työtätekevällä olevan. Paloniemen mukaan kvalifikaatio verrattuna osaamisen käsitteistöön, korostaa taloudellista näkökulmaa: työntekijällä tulee olla hallussaan tiettyjä tietoja ja taitoja pystyäkseen suoriutumaan työtehtävistään. Ydinkvalifikaatioilla hän tarkoittaa sellaisia keskeisiä työelämässä tarvittavia, työtehtävistä riippumattomia pätevyysvaatimuksia, joiden avulla on mahdollista oppia erityisen työtehtävän edellyttämät spesifiset sisällöt ja tekniset vaatimukset. (Paloniemi, 2004, ss. 19-20).

Kvalifikaatiota voidaan tarkastella joko erityisesti määriteltynä taikka todellisena kvalifikaationa. Yksi perinteinen tapa luokitella kvalifikaatioita on jakaa ne tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin (kuvio 5 s. 24). Tuotannollisilla kvalifikaatioilla tarkoitetaan työhön välittömästi liittyviä tietoja ja taitoja, jotka ovat tarpeen työtä suoritettaessa. Ne jakaantuvat niin yksilön henkilökohtaisiin tekemisen taitoihin kuin myös varsinaisen toiminnan vaatimiin tietoihin. henkilökohtaisia taitoja ovat mm. kognitiiviset, motoriset ja sosiaaliset taidot (Hanhinen, 2010, s. 80.) Toimintaan liittyvät tiedot voivat olla hallinnollisia, liiketaloudellisia, teknisiä tai vuorovaikutukseen liittyviä tietoja ja taitoja.

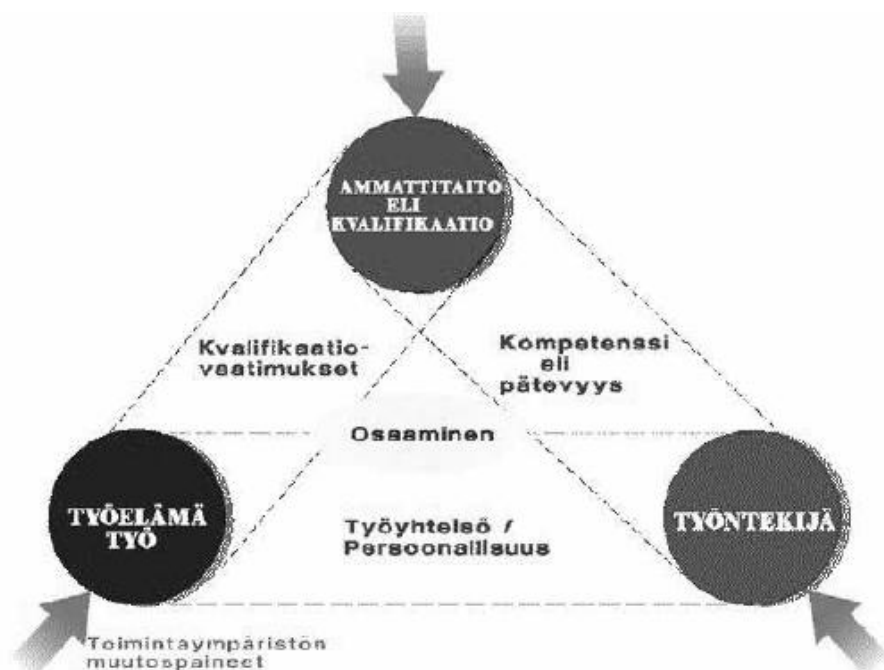
Normatiiviset kvalifikaatiot viittaavat yleensä yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ne tukevat ihmisten sopeutumista työhön ja sen suorittamisen ehtoihin. Siten ne viittaavat yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja ne jakaantuvat mukautumis-, motivaatio- ja sosiaalikulttuurillisiin kvalifikaatioihin. Mukautumiskvalifikaatiot kuvaavat esimerkiksi työhön sopeutumista ja sen suorittamista tietyin ehdoin. Sitä vastoin motivaatiokvalifikaatiolla tarkoitetaan syvällisempää työhön sitoutumista ja sen haasteena kokemista. Mukautumiskvalifikaatioiden yhteydessä voidaan puhua myös nk. negatiivisesta kvalifikaatiosta eli sietokyvystä, mikä tulee esille tehtävien välttämättömyyksien ymmärtämisenä ja tai vähintään niiden sietämisenä. Sosiaalikulttuurillisella kvalifikaatiolla tarkoitetaan yksilön suhdetta ja liittymistä yhteisönsä kanssa. Keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntyessä sosiaalinen kyvykyys ja vuorovaikutus nousevat merkittäviksi tekijöiksi. (Hanhinen, 2010, ss. 79-82).

Innovatiivisilla eli kehittäväillä kvalifikaatioilla tarkoitetaan työprosessien kehittämisen ja oikean, rutiineista poikkeavan toiminnan ammattitaidollisia vaatimuksia. (Helakorpi, Työ ja Ammattitaito, 2010, s. 68.) Kehittäväissä kvalifikaatioissa erotetaan kaksi pääulottuvuutta: työntekijöiden itsensä kehittämisen asettamat vaateet sekä työprosessin kehittämiseen liittyvät vaatimukset. Ensinnäkin työntekijöiltä odotetaan kykyä ja valmiuksia jatkuvaan oppimiseen, ammattitaidon täydentämiseen ja itsensä kehittämiseen. Näiden kvalifikaatioiden taustalla ovat työntekijöiden henkilökohtaiset

metataidot ja itsesääteelyvalmiudet. Työn kehittämisen näkökulmassa korostuvat työn analysointiin, toiminnan reflektointiin sekä ongelmanratkaisukykyyn liittyvät tekijät. (Hanhinen, 2010, s. 81).

Osaamisvaatimukset muuttuvat kuten myös se, mitä työelämässä arvostetaan ja pidetään tärkeänä (Paloniemi, 2004, s. 156.) Työtehtävien muuttunut luonne ja vaatimustaso ovat Helakorven käsityksen mukaan johtaneet useissa tehtävissä siihen, ettei nykyisin ihminen välttämättä suoriudu yksin niiden tekemisestä. Työtä voidaan joko persoonallistaa, muotoilla yksilökohtaisesti taikka toteuttaa se useamman henkilö tiiminä. Useamman henkilön kompetenssien myötä pystytään näin selviytymään monipuolisemmankin työn osaamisvaatimuksista. Siten osaaminen voidaan nähdä myös yhteisötason käsitteenä, joka muodostuu työryhmän jäsenten keskinäisen osaamisen ja vuorovaikutuksen tuloksena sekä kokoaikaisesti kehittyen ja uudistuen vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. (Helakorpi, Työ ja Ammattitaito, 2010, s. 66).

Kuviossa 3 Helakorpi selkeyttää ammattitaidon, kompetenssin ja kvalifikaation olemassaolon kolminaisuuden kuviona. Vesiosuuskunnan näkökulmasta esille nousee kysymys siitä, kuinka löydetään tasapaino vapaaehtoisten ”työntekijöiden” ja heidän kompetenssien sekä vesiosuuskunnan toimintaympäristöstä nousevien kvalifikaatiovaatimusten ja muiden muutospaineiden suhteen. Toisaalta tulee tarkasteltavaksi myös kysymys siitä, millaisia vastuita kohdistuu henkilöihin, jotka joutuvat kaikesta huolimatta työskentelemään riittämättömän kompetenssin turvin.



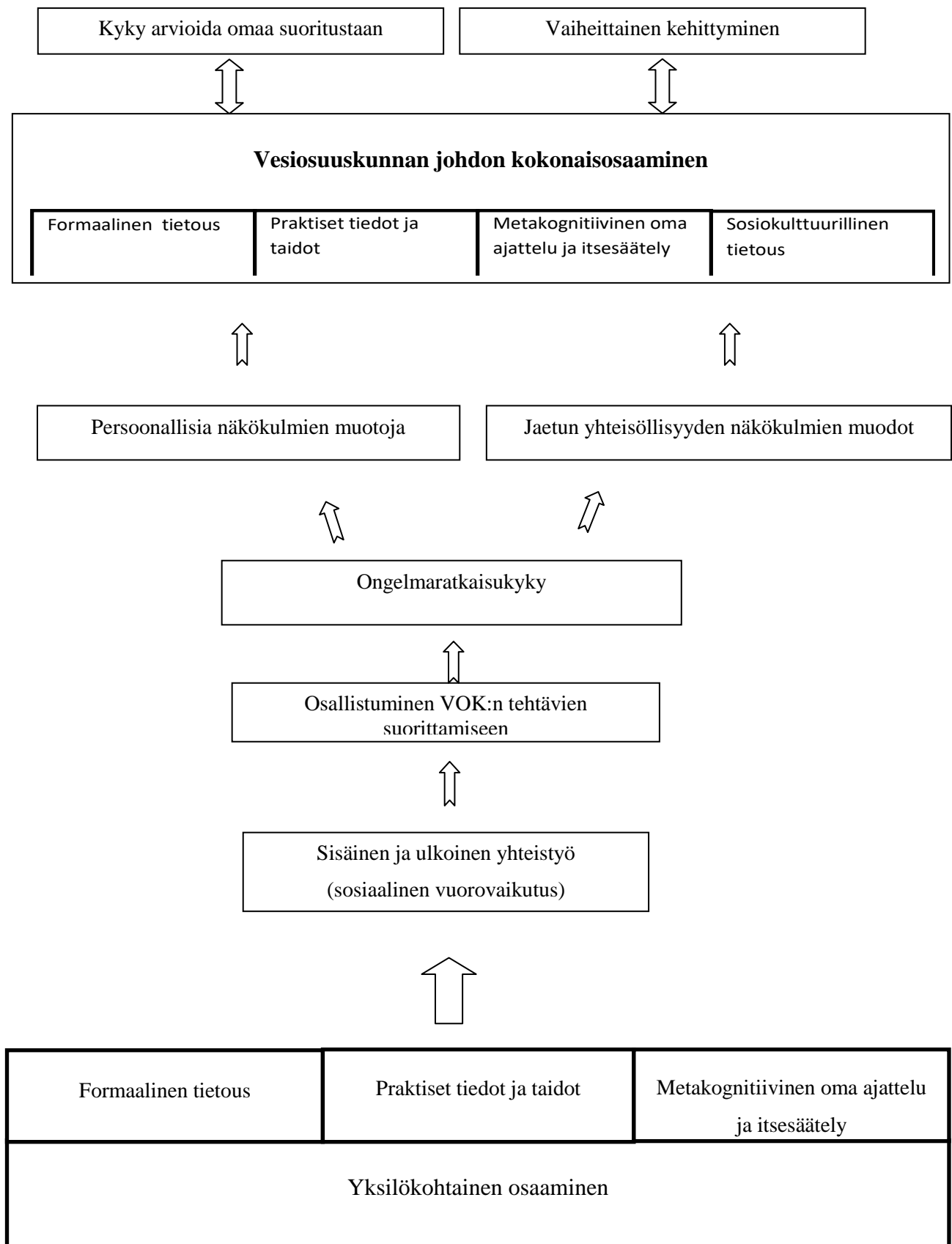
Kuvio 3 Ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi

Kuvion 3 mukaisesti voidaan päätellä, että yksilöllä voi olla kompetenssia (pätevyyttä) johonkin, mutta ammattitaidoksi se kehittyy vasta kun kompetenssi kohtaa työelämän tai toimintaympäristön asettamat kvalifikaatiovaatimukset. Näin ollen osaaminen voidaan ymmärtää toimintaympäristön vaatimusten ja yksilön kompetenssin välisenä suhteena. Työelämässä pitkään työskennelleillä henkilöillä voi olla moninaista osaamista, mitä ei aina pystytä tunnistamaan taikka kuvaamaankaan. Eräänä syynä tähän on se, että havaittavien tietojen ja taitojen lisäksi osaamisen liittyy aina nk. hiljaista tietoa, mikä on syntynyt vähitellen työelämässä kokemusten myötä. (Palonen & Gruber, 2010, s. 42).

Tiivistäen voidaan sanoa, että kompetenssi osaaminen luo perustan organisaation tehtävien hoitamiseksi. Osaaminen on kuitenkin enemmän kuin vain kvalifikaatioiden taitamista ja täyttymistä. Sitä voidaan pitää sosiaalisen vuorovaikutuksen tavoitteellisena toimintana, jossa tietoja ja taitoja sovelletaan käytäntöön. Yhteinen tavoite ja yhdessä oppiminen luovat työyhteisölle ymmärryksen siitä, mitä asiakkaiden ja jäsenten tarpeet ovat ja miten ne tyydytetään.

2.2 Osaaminen vesiosuuskunnan kontekstissa

Kun kysymyksessä on vapaaehtois- ja maallikkopohjainen vesiosuuskunta, tuo jokainen sen johtoon kuuluva oman henkilökohtaisen tietämyksensä ja osaamisensa yhteiseen käyttöön. On kuitenkin mahdollista, että joukossa on mukana alan asiantuntemusta omaavia ammattihenkilöitä, tällaiset henkilöt voivat tuoda lisäarvoa vesiosuuskunnan johtamiselle. Kuviossa 4 olen hahmottanut käsitykseni vesiosuuskunnan osaamisesta ja sen kehittymisestä Tynjälän ajatusta mukaillen (Tynjälä, 2010, ss. 83-84). Ymmärrykseni mukaan vesiosuuskunta osaaminen perustuu aluksi yksilöiden omiin ominaisuuksiin ja kykyihin, mikä sittemmin kehittyy niin keskinäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen kuin myös tekemällä oppimisen seurauksena koko organisaation osaamiseksi. Yksilön kyvykkyyttä ilmaisevat formaaliset tiedot, käytännön tiedot ja taidot sekä metakognitiiviset tiedot ja taidot. Viimeksi mainitulla tarkoitan yksilön erinäisiä taitoja tarkastella ja arvioida omaa ajatteluaan, oppimistaan sekä toimintaansa. Tämä antaa kullekin tehtävissä mukana oleville mahdollisuuden sovittaa oma osaaminen yhteen yhteisön tehtävien kanssa. Näin yksilöllinen kyky ja taito muodostuvat pohjaksi ratkaista vesiosuuskunnan toimintaan liittyviä ongelmia ja pulmia. Kyky ratkaista ongelmia ja pulmia mahdollistaa luoda jotakin uutta. Osaamisen kehittyminen muodostaa jatkuvan prosessin, mihin liittyy niin yksilön persoonaan liittyviä muotoja kuin myös yhteisöllisyyden muotoja. Jäljempänä mainitun johdosta vesiosuuskunnan osaaminen voidaan katsoa kehittyvän yhteisölliseksi osaamiseksi, jossa jokainen yksilö tukee omilla kyvyillään ja osaamisellaan toisiaan yhteisen päämäärän aikaansaamiseksi.



Kuvio 4 Tutkijan oma ymmärrys vesiosuuskunnan osaamisen rakentumisesta

2.3 Vesiosuuskunnan kvalifikaatiovaatimukset

Suomen vesialan toimijoiden yhdistys (Suomen vesifoorumi ry) on tarkastellut vesiosaamista ja määritellyt sen laajasti käsittävän hallinnon osaamisen, lainsäädännön osaamisen, koulutuksen, tutkimuksen, suunnittelun, laitteet, teknologian, kokonaisratkaisut ja kaikkien näiden yhdistelmät. Vesihuollon ammattilaisten ydinosaamisen katsotaan heidän mukaansa edellyttävän luonnontieteiden ja insinööriosaamisen perusteita, täydennettynä laaja-alaisella yhteiskunnallisella ja liiketaloudellisella osaamisella. (Heinonen & Takala, 2011, s. 22).

Vesiosuuskuntien toimijoihin ei kuitenkaan suoranaisesti kohdistu erityisesti *määriteltyjä kvalifikaatiovaatimuksia*, kuten on määritetty ammatillisesti järjestyneissä kunnallisissa vesilaitoksissa. Vesiosuuskunnan toimintaan kohdistuvat *kvalifikaatiovaatimukset* tulevat esille erilaisina lainsäädännöllisinä yleismainintoina kuin myös hallinnollisina ohjeina ja määräyksinä. Tässä yhteydessä tarkastelen vesiosuuskuntaan kohdistuvia kvalifikaatioita aiemmin mainittujen tuotannollisten, normatiivisten ja innovatiivisten kvalifikaatioiden mukaisesti, (kuvio 5 s. 24)

Tuotannolliset kvalifikaatiot

Julkinen sääntely on keskeisin vesiosuuskunnan tuotannollisia kvalifikaatioita määrittävä taho. Osuuskunnan hallinnollista toimintaa säätelevä laki, osuuskuntalaki ei suoraan määrittele kvalifikaatiota vaan vaatimuksia esitetään tehtävien ja velvollisuuksien muodossa. Osuuskunnan johdon on huolellisesti toimien edistettävä osuuskunnan etua.(OKL 1:8). Huolellisuutta arvioitaessa johdon jäsenten omilla kyvyillä tai sillä, miten hän omia asioitaan hoitaa ei saa olla vaikutusta (Mähönen & Villa, 2014, s. 15.) Osuuskunnassa hallitus ja mahdollinen toimitusjohtaja vastaavat osuuskunnan hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, kuten mm. sitä, että kirjanpito ja varainhoito on asianmukaisesti järjestetty. Huolehtimisvelvollisuutta vahvistetaan sillä, että johdon jäsen on korvausvelvollinen, mikäli hän aiheuttaa tahallaan tai huolimattomuuttaan osuuskunnalle vahinkoa (OKL25:1.1.)

Vesiosuuskunnan johdon vastuu koostuu liiketaloudellisesta, oikeudellisesta, rikosoikeudellisesta ja vahingonkorvausvastuista (Luukkonen, 2013, s. 119.) Osuuskuntalaissa säädetyn johdon huolellisuusvelvoitteen mukaisesti johdolla tulisi olla tarvittava asiantuntemus ja osaaminen osuuskunnan toimintaan vaikuttavien päätösten tekemiseen. Mikäli tällaista tietoa tai osaamista päätösten tekemiseen ei ole, tulee hänen sitä hankkia. Vesiosuuskuntien näkökulmasta edellä mainittu edellyttää käytännössä vesiosuuskunnan johdolta riittäviä taloudellisia ja hallinnollisia kuin myös vesihuoltoalan, koneiden, laitteiden ja rakennelmien ylläpidon osaamista.

Vesiosuuskunnan investoinnit ovat varsin mittavia suhteessa asukaslukuun nähden. Siksi vesiosuuskunnan talouden suunnitteluja ja ennakoitavuus on erityisen merkittävää toimintaa. (Luukkonen, 2013, s. 103). Koska kysymyksessä on koko kyläyhteisön rahoista, on asia herkkä myös kyläyhteisön kannalta katsoen.

Julkinen sääntely ja siinä tapahtuvat muutokset ovat vesiosuuskunnissa vaikeita huomioida ja toteuttaa, Toisinaan lainsäädäntömuutokset koetaan osin tarpeettomiksi ja huonosti suunnitelluiksi (Ryynänen;Lehti;& Raivio, 2012, s. 14.) Vesiosuuskunnan johdolta odotetaan oikeudellisten asioiden laajempaa ymmärrystä ja osaamista. Vesiosuuskunnan asiakkaat ovat kuluttajasuojalain turvaamina ja yksityisoikeudellisissa sopimussuhteissa vesiosuuskunnan kanssa. Tässä on erityisen suuri osaamisvaatimus maallikkojohdolle. ”Oikeudelliseen vastuuseen sisältyy velvollisuus toimia lakien, sääntöjen sekä tehtyjen päätösten puitteissa” (Luukkonen, 2013, s. 119.)

Vesihuoltolain mukaan vesihuoltopalvelujen tulee olla turvallisia sekä terveyden että ympäristön kannalta. Lain säädökset asettavat myös pienille vesilaitoksille muun muassa huolehtimis- ja tiedottamisvelvoitteita, edellyttävät kuluttajasuojasäännösten huomioon ottamista, asettavat vaatimuksia maksuille sekä saattavat osaltaan synnyttää myös vahingonkorvausvelvoitteita vesilaitoksen asiakkaisiin nähden. Edellä mainitut edellyttävät toimijoiltaan laajaa tietämystä esimerkiksi sopimusoikeudellisista oikeuksista ja velvoitteista. Vesihuoltolaki ei ole ainut vesihuoltoasioita sääntelevä laki vaan samanaikaisesti sen ohella on sovellettava muutakin lainsäädäntöä, kuten muun muassa terveydensuojelulakia, ympäristönsuojelulakia ja vesilakia.

Koska vesiosuuskunnan johdon vastuulla ovat hallinnoinnin lisäksi myös vesihuoltoa koskevien suunnitelmien ja sopimusten tekeminen, vesihuoltoverkostojen toimintakuntoisena pitämisen järjestäminen ja rakennustöiden hoitaminen asianmukaisesti, voivat he olla näiden lisäksi vastuussa myös talousveden laatuongelmista kuin myös vesihuoltolain mukaisista virheistä, silloin, kun veden laatu, toimitustapa tai vesihuoltolaitoksen palvelu ei vastaa sitä, mitä sopimuksen tai säädösten perusteella voidaan edellyttää. (VHL 27§). Vesihuoltoon teknisenä toimintana liittyy myös erityisiä osaamisvaatimuksia. Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksen 1351/2006 mukaan talousvettä toimittavan vesilaitoksessa työskentelevältä edellytetään laite- ja taloushygieeniset osaamisvaatimukset. Palvelujen toimittaminen edellyttää, että vesiosuuskunnalla on toimivat järjestelmät, joten vesihuollosta huolehtimisvastuuseen liittyy kiinteästi myös järjestelmien asianmukainen ylläpito.

Kylät ovat sosiaalisia yhteisöjä, ja niiden asukkaiden arkielämä voi olla useimmiten tiukasti rajautunutta. Tämä asettaa vesiosuuskunnan johdon vuorovaikutuksellisuudelle suuria odotuksia. Vesiosuuskuntien toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä ongelmia tulee käsitellä hyvin ”maanläheisesti” ja kiihkottomasti, jotta asiallinen yhteys varsinaisten kohteiden, kylän asukkaiden kanssa säilyy rakentavana.

Vesiosuuskunnan normatiiviset kvalifikaatiot

Vesiosuuskuntien määrän voimakkaasta lisääntymisestä johtuen erityisesti haja-asutuksen vesi- sekä jätevesihuollon toteuttamisessa on seurannut se, ettei niiden hallintoon ole aina saatavissa riittävästi aktiivisia ja toimintaa osaavia ihmisiä. Tähän aktiivien toimijoiden puuttumiseen vaikuttaa myös se, että julkisen sääntelyn määrän ja laadun jatkuva kasvu ja kiristyminen asettavat vesiosuuskunnat toimijoineen ajoittain varsin haasteellisiin tilanteisiin. (Silfverberg, 2007, s. 15). Toisaalta vesiosuuskuntien taloudelliset ja toiminnalliset resurssit näyttelevät suurta roolia haja-asutus- ja maaseutualueiden vesihuoltopalvelujen toteuttamisessa. Paikallisyhteisön vähälukuisuudesta ja suhteellisen pitkistä välimatkoista johtuen vesihuoltopalveluista muodostuu tavanomaista kalliimpia toteuttaa ja ylläpitää, mikä voi tuntua kylän asukkaista kohtuuttomaltakin.

Pekka Pietilä toi vesi- ja jätevesiosuuskuntien tulevaisuutta koskevassa tutkimuksessaan esille vesiosuuskuntien tulevaisuuden heikkouksia ja uhkia. (Pietilä, Vesi- ja jätevesiosuuskuntien tulevaisuus Suomen maaseudulla, 2013, s. 45). Useat hänen mainitsemat tekijät viittaavat puutteellisiin vuorovaikutussuhteisiin niin kyläyhteisöissä kuin myös itse yhteisöllisessä vesiosuuskunnassa. Vajavainen vuorovaikutus alueen ja osuuskunnan sisällä ilmenee asukkaiden haluttomuutena tai passiivisuutena yhteisten asioiden hoitamiseen. Toiseksi hän on havainnut vesiosuuskunnissa myös vajavaiseen ammatilliseen osaamiseen viittaavia tekijöitä (emt., s.24.) Osaamistason ongelmat saattavat osaltaan kulminoitua niin paikallisyhteisön kuin myös vesiosuuskunnan sisäisissäkin vuorovaikutussuhteissa.

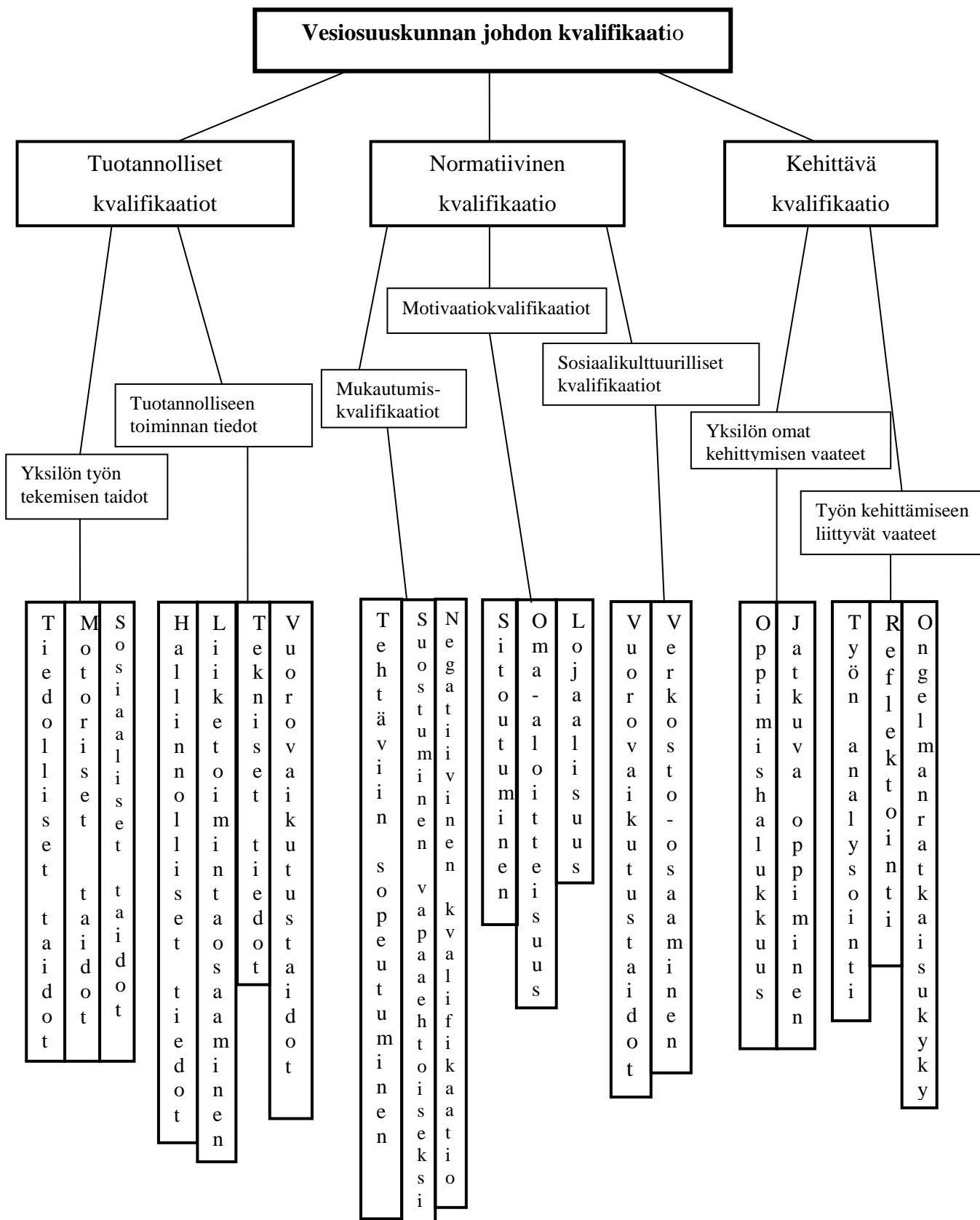
Maaseudun vesihuolto syntyy ja kehittyy, jos kylältä tai alueelta löytyy riittävästi toimintaan sitoutuvia aktiivisia ihmisiä. Toiminta henkilöityy usein näihin vahvoihin, aktiivisiin ja aikaansaaviin ihmisiin. Valitettavasti tämä herättävät myös vahvoja tunteita puolesta ja vastaan. Siksi aktiivisilta toimijoilta edellytetään niin rohkean edelläkävijän, suunnannäyttäjän otetta kuin myös herkkää taitoa aistia ja kuunnella muiden kyläläisten näkemyksiä.

Kehittävät kvalifikaatiot

Vesiosuuskuntatoiminta elää ajassaan. Lainsäädännön muutokset, teknisten laitteiden ja välineiden jatkuva kehittyminen edellyttävät näissä tehtävissä toimivilta jatkuvaa halukkuutta ja kiinnostusta toimialaa ja sen erityiskysymyksiä kohtaan. Yksilöllinen kehittyminen luo puitteet ja kyvyn koko vesiosuuskunnalle analysoida, reflektoida omaa tekemistään sekä erityisesti ratkaista esiin tulevia ongelmia. Kehittäviä kvalifikaatioita voidaan pitää hyvin merkittävinä tekijöinä nykyisessä nopeiden muutosten maailmassa.

Vesiosuuskunnan, jäsenistön välisten näkemyserojen yhteydessä johdolla tulee olla myös kykyä ja rohkeutta tehdä asianmukaisia, vesiosuuskunnan tilanteen ja sen tulevaisuuden huomioonottavia ratkaisuja. (Luukkonen, 2013, s. 118). Tämä viittaa siihen, että vesiosuuskunnilla voi olla vaikeuksia toteuttaa järkevää ja taloudellisesti realistista osuustoimintaa suhteessaan paikallisyhteisöönsä. Asukkaat ovat tottuneet edulliseen hintatasoon ja jälkeinpäin hintojen korotus näkyy yhteisön kriittisenä reaktiona. (Mynttinen & Taipale, 2007, s. 11; Leka;Arvonen;& Heikkinen, 2015, s. 9).

Vesiosuuskuntien haasteena on lopulta kysymys siitä, miten vesiosuuskunnan johto kykenee sovittamaan yhteen ulkoisen toimintaympäristön odotukset ja vaateet vesiosuuskunnan oman dualistisen toiminta-ajatuksen kanssa. Toimintaympäristöä ja sen muutoksia on siten tarkasteltava suhteessa siihen tarkoitukseen, mitä varten vesiosuuskunnat ylipäättään ovat olemassa. Vesiosuuskuntien tarkoituksena on tuottaa perushyvinvointipalvelua kyläyhteisönsä asukkaille. Tällöin keskeisessä roolissa on vesi- ja jätevesihuollon rakentaminen ja sen ylläpito. Koska vesiosuuskunnat ovat kiinteä osa paikallisyhteisöä, tulee vesiosuuskunnan ottaa omissa tehtävissään erityisesti huomioon kyläyhteisön arvot ja niistä heijastuvat vaatimukset.



Kuvio 5 Vesiosuuskunnan kvalifikaatio, mukailten Hanhista 2010, s.85

III TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Teoreettisesti tämän tutkimuksen lähtökohdat asettuvat niin vapaaehtoistyö–ammattilaisuus kuin kansalaisyhteiskunta–julkinen valta -lähestymistapojen välimaastoon. Vaikka (vesi)osuuskuntia ja vesihuoltotoimintaa koskevat tutkimusperinteet eroavat toisistaan, on niiden erityispiirteitä kuitenkin välttämätöntä huomioida. Vesihuoltotoiminta omana tehtäväalueenaan sisältyy lähinnä luonnontieteellis-tekniseen tutkimusperinteeseen. Toisaalta osuuskunnat luetaan kuuluvaksi liiketoimintaa harjoittaviksi yhteisöiksi vaikka sen organisaation ominaispiirteet viittaavat enemmänkin vapaaehtoiseen yhdistystoimintaan.

Organisaation keskeisin resurssi on tieto, mikä muodostuu organisaatiolla olevasta informaatiosta ja datasta, osaamisesta, rakenteista ja toimintaympäristöstä (Väyrynen; Helander; & Jalonen, 2015, s. 311). Osaamisen tunnistaminen ei ole helppoa. Osaaminen ilmenee aina suhteessa toisiin ja riippuu esiintymisympäristöstään, siten se todentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Erityisesti vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen osaaminen nousevat tällöin avainrooliin.

Vesiosuuskunnat ja niiden johtaminen rakentuvat yleensä amatööri- ja vapaaehtois pohjalle. Moninainen ja monisärmäinen toimintaympäristö asettaa poikkeuksellisia vaatimuksia ja haasteita vesiosuuskunnan johtohenkilöille. Kylää alueellisena toimintaympäristöä voidaan tarkastella niin vesihuoltopalvelujen toteuttamisen ja ylläpitämisen näkökulmista kuin myös sen luomista sosiaalisen vuorovaikuttamisen näkökulmasta. Vesiosuuskunnat näyttäytyvät myös kansalaisyhteiskunnan ideaaleina toimijoina kuin myös lainsäädännön määrittävinä velvoittavina toimintaorganisaatioina. Tämä kaikki muovaa sen todellisuuden, missä paikalliset vesiosuuskuntien aktiivit joutuvat työskentelemään.

3.1 Vesiosuuskunnan kompleksinen toimintaympäristö

Vesiosuuskuntatoimintaa suuntautuvassa tutkimuksessa ei voida olla käsitteellisesti huomioimatta yhteisöä ja siihen liittyviä identiteettejä, koska vesiosuuskunnat toimivat pääsääntöisesti alueellisten kylämuotoisten yhteisöjen keskuudessa. Tavat, joilla ihmiset muodostavat keskinäisiä ryhmiä ja heidän välistä sosiaalista vuorovaikutusta, määrittävät osaltaan yhteisöä ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöjen muodostumisen perustana voi olla monenlaisia tekijöitä: taloudelliset, poliittiset ja alueelliset seikat. Toisaalta yhteisöllisyyttä voi määrittää, niin sukulaisuus, intressit ja harrastukset kuin myös vuorovaikutus, yhteiset toimet ja maailmankatsomuskin. Yhteisötutkimusta tehdään eri tieteenalojen näkökulmista. Sosiologinen näkökulma tuo yhteisön esille niin alueellisena kuin myös

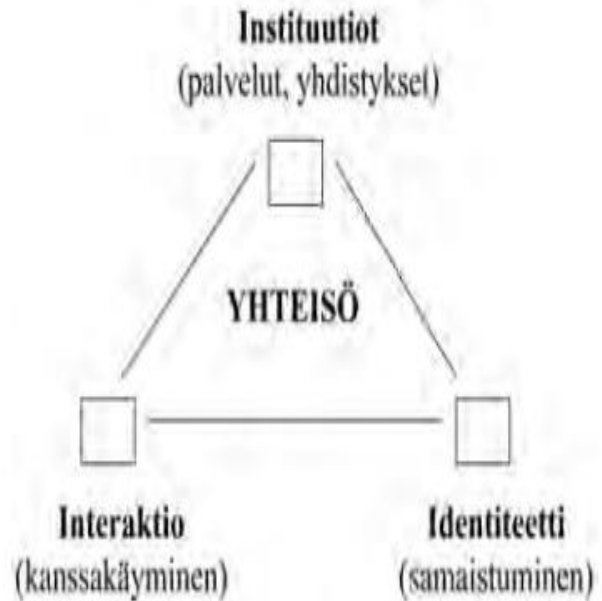
vuorovaikutusta korostavana suuntauksena. Alueellisessa yhteisötutkimuksessa on tyypillistä, että määritelty alue ja sen yhteisötoiminnot mielletään tutkimuskohteen ominaisuuksista johtuvaksi. (Lehtonen, 1990, ss. 12-17). Yhteisö käsitteen tarkastelu edellä mainitusta näkökulmasta on perusteltua tässä tutkimuksessa, koska vesiosuuskunnat toimivat pääsääntöisesti maaseuduilla ja haja-asutusalueilla ja muodostavat siten asukaskeskeisen yhteisön asuinalueelleen. Toisin sanoen kysymyksessä on sekä vuorovaikutteinen yhteisö kyläinstituutiona että alueellinen asuinyhteisö.

Kylän käsitetään sisältävän alueellisten, sosiaalisten, taloudellisten sekä oikeudellisten suhteiden rakenteen (Valkama;Laukka;Heino;& Salonen, 2013, s. 19.) Rakenteet eivät ole tarkasti rajautuneita eivätkä ne siten koske kaikkia kylän ihmisiä ja asukkaita, mikä sinänsä on ristiriitaista yhteisökäsitteen kanssa. Alueellinen rakenne lienee tarkin ja määritellyin osa kyläyhteisöä. Toisaalta kylälle muodostetut ”kylän yhteiset” instituutiot ovat osin näennäisiä, koska kyseiset ”kylän” instituutiot ovat muodostuneet oikeudellisesti kylällä asuvien tai siellä muutoin toimivien yksilöllisten ihmisten toimintana ja heidän tarpeista lähtevinä. ”Kylähallinnan vahvuudet ja heikkoudet perustuvat juuri tähän lähtökohtaan. Kyläyhteisön jäsenten ei tarvitse noudattaa määrämuotoista yhteistyön eikä tahdonmuodostuksen prosesseja, ja järjestäytyessäänkin ne voivat valita järjestäytymismuotojen väliltä (Valkama;Laukka;Heino;& Salonen, 2013, s. 133).

Yhteiskuntamme on alun perin muodostunut paikallisyhteisöjen kautta. Näistä paikallisyhteisöistä kehittyi lopulta kuntia. Maaseudulla paikallisuus symboloitui ennen kaikkea kyliin ja se vaikuttaa siellä edelleenkin hyvin vahvana. Paikallisyhteisönä kylän käsitetään sisältävän alueellisten, sosiaalisten, taloudellisten sekä oikeudellisten suhteiden rakenteen. Näiden rakenteiden avulla kylän asukkaat voivat harjoittaa tarpeelliseksi katsomaansa yhteistoimintaa, mikä voi olla luonteeltaan epämuodollista tai jopa järjestäytynyttä toimintaa. Epämuodollinen toiminta viittaa perheiden yhdessäoloon, kylätalkoisiin tms. Sitä vastoin järjestäytynyt toiminta muotoutuu yksityisoikeudellisen organisaation muotoihin, kuten mm. yhdistykseen tai osuuskuntaan. (Valkama;Laukka;Heino;& Salonen, 2013, s. 19.) Mainittakoon, että kylän organisoituminen oikeustoimikelpoiseksi organisaatioyhteisöksi on jossakin määrin ongelmallista. Kylä ei suoraan omaa nk. oikeushenkilö identiteettiä perustaakseen oikeustoimikelpoisen yhteisön, koska Suomessa kyläyhteisöiltä puuttuu virallinen hallintoasema, mikä on säädetty kunnille. Siksi organisoituminen tapahtuu yleensä kylän asukkaiden (luonnollisten henkilöiden) keskinäisinä toimina. Tällaisena voi olla esimerkiksi asukkaiden yhteinen osuuskunta. (emt.ss.26–29).

Rannikon mukaan paikallisyhteisön ajatellaan muodostuvan kolmesta osatekijästä (kuvio 6): interaktiosta (kanssakäyminen), identiteetistä (samaistuminen) ja instituutioista (palvelut, yhdistykset, yms.)

Sitä vastoin symbolinen yhteisyys muodostuu yksilöiden omasta tietoisuudesta ja tunteista. Siten se voi osaltaan viitata kulttuurillisuuteen, jolloin se on syntynyt ihmisten keskinäisistä vuorovaikutuksista ja käytännöistä. Rannikko korostaa, että paikallisyhteisö ei ole vain ihmisten keskinäinen vuorovaikutusjärjestelmä vaan osa paikallista sosiaalista järjestelmää. Tällöin paikalliset instituutiot osallistuvat ja huolehtivat alueen asukkaiden hyvinvointipalvelujen toteuttamisesta. (Rannikko, 1/2009, s. 6.)



Kuvio 6 Paikallisyhteisön elementit

Toiminnallinen paikallisuus viittaa toimintaan, jossa voidaan itse päättää kyseisestä toiminnasta ja jonka merkityksenä on yhteisöllinen omavaraisuus, riippumattomuus sekä taloudellinen etu. Paikallisyhteisöissä tapahtuva toiminta, kenties myös siihen osallistuminen ilmenee paikallisuutena, koska toiminta tapahtuu ”meidän” toteuttamana ja ”meidän” alueella. ”Meidän” – ilmaisu viittaa niin yksilölliseen kuin myös yhteisölliseen samaistumiseen eli identiteettiin.

Identiteetti-käsite on moniselitteinen ja muuttuva, joten se ei ole kuvamainen vaan paremminkin konstruoinnin tulos. (Hänninen, 1998, s. 7). Hännisen mukaan identiteetin konstruointi on prosessi, joka tapahtuu niin ajassa kuin tilassakin. Identiteettiin rakentumiseen vaikuttaa siten hyvin voimakkaasti menneisyys, se selittääkin miten me ihmiset ajattelemme ja koemme asioita eritavoin.

Yksilöllinen identiteetti viittaa yleensä ihmistä koskeviin ominaisuuksiin: minkälaisena ihminen pitää itse itseään ja millaisena muut ihmiset pitävät häntä. Identiteetin kautta ihminen määrittelee toimintansa tarkoituksen ja paikkansa maailmassa. (Valkama;Laukka;Heino;& Salonen, 2013, s. 24.) Yhteisöllisestä identiteetistä puhuttaessa voidaan viitata ihmisten *samaistumiseen* tiettyyn alueeseen. Tällöin ihminen tai asukas tuntee kuuluvansa tietylle alueelle, hahmottavansa alueensa kokonaisuuden sekä tuntevansa yhteenkuuluvuutta alueensa muiden asukkaiden kanssa.(emt. s. 24.)

Edellä mainitut identiteetin mallit eivät ole ihmisille kiinteitä ja pysyviä, vaan nykyihmisillä on monta identiteettiä, jotka voivat olla keskenään jopa ristiriitaisia (Rannikko, 1/2009, s. 7).

Identiteeteillä on siten kilpailua keskenään, vahvistaakseen asemiaan paikallisyhteisön joutuu tästä johtuen kilpailemaan paremmuusasemasta suhteessa muunlaisiin identiteettien luojiin.

Rannikon mukaan (emt. s.7) ihmisten samaistumisella johonkin paikkaan tai alueeseen on positiivinen vaikutus ihmisten osallistumishalukkuuteen paikalliseen kehittämistoimintaan. Hän jatkaa, että paikallinen identiteetti ei tarkoita välttämättä mitään erityisen vahvaa ja kiinteää paikallisyhteisöä, sillä nykyään paikallisuus ilmenee enemmän ihmisten välisinä verkostoina. Näissä verkostoissa ihmiset asettavat yhteisiä tavoitteita ja motivoituvat lähtemään mukaan toimintaan.

Onnistuakseen toimissaan paikallisyhteisön tai sen instituution olisi perustuttava alueensa vahvaan vuorovaikutteisuuteen, mikä mahdollistaa yhteisten näkemysten ja tahtotilan luomisen alueen kehittämiseksi. Toisaalta identiteetin vahvistaminen näyttelee hyvin merkittävää roolia kahdesta syystä. Ensinnäkin ihmisten samaistuminen alueeseensa olemassaoloon ja sen merkitykseen edesauttaa alueensa kehittämisen suunnittelussa ja sen toteuttamisessa. Toiseksi samaistuminen parantaa myös yksilötason osallistumista yhteisöllisten toimintamuotojen toteuttamiseen.

Tässä tutkimuksessani käsittelen kylää paikallisyhteisönä, kuntaa pienempänä alueyhteisönä, jolla on niin alueellinen kuin myös syvän vuorovaikutteinen merkitys siellä asuvien tai sitä käyttävien ihmisten elämässä.

Alueellinen vuorovaikutteisuus

Vesiosuuskuntien sisäisen toimintaympäristön katson rakentuvan niin vesiosuuskunnan omasta jäsenkunnasta ja sen toimijoista kuin myös siitä alueellisesta tai paikallisesta kyläyhteisöstä, jossa vesiosuuskunta toimii. Edellä mainitut eivät välttämättä ole alueellisesti yhteneviä.

Järjestöjen kehittämistä koskevassa kirjassaan Aaro Harju mainitsee kansalaisjärjestön (tässä myös osuuskuntien) olevan sosiaalinen systeemi, joka on kaikkein monimutkaisin ja haastavin. ”Haasteellisuus tulee meistä ihmisistä, jotka olemme suuria mysteereitä jopa itsellemme” (Harju, Järjestön kehittäminen, 2012, s. 21.) Paikallistasolla toimivan yhteisöllä on siten suuri haaste kehittää ja järjestää tarvittavia palveluja siten, että siinä huomioidaan jokaisen kyläläisen periaatteellinen oikeus ottaa kantaa toteutettavaan hankkeeseen. Muutoin erimielisyyksille saattaa jäädä sija ja ne voivat lopulta kärjistyä epäluuloiksi henkilöiden välillä. Tällaisiin kiusallisiin ja ristiriitaisiin tilanteisiin ajautuminen saattaa tuntua erityisen raskailta ja epäoikeudenmukaisilta

erityisesti niistä, jotka ovat uhranneet aikaansa ja omia varojaan yhteisten asioiden eteen. (Sirkkala, 2006, s. 14).

Kylä ja vesiosuuskunta toimivat yhteisinä ja yhteisyyttä lisäävinä tekijöinä niin alueellisesti kuin myös kumpikin omilla tahoillaan. Tämä ristikkäisasettelu luo pulmallisia tilanteita vesiosuuskunnan toiminnalle. Tätä pulmaa lisää vielä se, että vesiosuuskunta toimii sille erityisesti määritellyllä vesihuoltolain mukaisella toiminta-alueella, mikä voi olla alueellisesti erilainen kuin kylä ja se sisältää osin pakottavia määräyksiä kiinteistöjen liittymiselle vesihuoltoverkkoon. Toiminta-alue määrittäminen on vesihuoltolaitosta velvoittava säädös: vesiosuuskunta on velvollinen toimittamaan jokaiselle toiminta-alueellaan olevalle kiinteistölle niiden tarvitseman vesihuoltopalvelun (VHL 681:2014 8§).

Mediassa on käyty keskustelua hyvin tunneperäisesti ”pakkoliittämisen” nimikkeellä, jolloin syntipukkina on pidetty vesiosuuskuntia ja niissä toimijoita. Todellisuudessa väite on väärä: toiminta-alue päätös on laissa määrätty kunnan toimialaan ja se sisältää myös nk. vapautussäännöksen, minkä mukaan liittymisen välttämättömyyttä tarkastellaan kunnan ympäristösuojeluviranomaisen toimesta – ei vesihuoltolaitoksen toimesta. Ei kuitenkaan voida väittää, ettei vesiosuuskunnilla olisi osuutta asioiden kärjistymiseen. Vesiosuuskuntien johto on lähtenyt liian herkästi koko paikallisyhteisön, kylän nimissä, joskin hyvissä tarkoituksissa kehittämään kylälle ajantasaista yhdyskuntapalvelua. Kaikilla kyläläisillä ei kuitenkaan ole tarvetta, halua, taloudellista edellytyksiä tai muuta syytä lähteä mukaan hankkeeseen.

Mediassa käyty keskustelu viittaa siihen, että kyläyhteisöjen yhteisyydessä on rakoilua tältä osin paikoin hyvin voimakkaastikin.⁴ Mainitussa tekstinäytteestä ilmenee, etteivät yhteisöllisyyden ja yhteisyyden näkökulmat aina toteudu paikallistasoilla. Kylät ovat sosiaalisia yhteisöjä, joiden yhteisöllisessä dynamiikassa on ollut ajallista vaihtelua. Kylien päämäärät ovat erilaisia ja niiden vuorovaikutuksissa on merkittäviä eroja riippuen siitä, miten kyläläiset löytävät yhteisiä tahtotiloja (Valkama;Laukka;Heino;& Salonen, 2013, s. 15.) Yhteisen, tai ainakin riittävän laaja-alaisen tahtotilan aikaansaaminen on kompleksinen kysymys, koska vesihuoltopalvelun toteuttamiseen

⁴ Maaseudun tulevaisuus.fi 6.11.2013 mielipide Antti-Jussi Manninen: ”On kohtuutonta, että kun haja-asutusalueella vesihuollon piiriin pakkoliitetään kiinteistöjä, kohdistuu joillekin huomattavia kustannuksia pelkästään tonttijohdon rakentamisesta. Samaan aikaan kiinteistössä on toimiva, lain mukainen jätevesien käsittely ja hyvälaatuinen talousvesi omasta kaivosta käytettävissä...”

kietoutuu lopulta sängen useita erilaisia näkemyksiä, tarkoituksenmukaisuus kysymyksiä, alueen sisäisiä sosiaalisia vuorovaikutussuhteita tai mitä tahansa sellaisia, joita sosiaalinen toimintaympäristö ylipäättään voi sisältää.

Eräänä julkisoikeudellisena tekijänä tähän saattaa vaikuttaa aiemmin mainittu vesihuoltolain toiminta-alue pykälä, toisaalta myös se, että vesihuoltoverkoston investoinnin avustus julkisista varoista edellyttää investoinnin oikeutusta kaikille alueen asukkaille. Toiminta-alue pykälän tarkoituksena on turvata yksittäisenkin kiinteistön vesihuollon saannin mahdollisuus huolehtimis-säädöksen mukaisesti (9§). Muutoin olisi mahdollisuus siihen, että jotkut kiinteistöt rajattaisiin tarkoitushakuisesti vesihuoltoverkoston ulkopuolelle sellaisissakin tapauksissa jolloin vesihuoltohanketta on tuettu julkisin varoin. Vuonna 2014 uusittu vesihuoltolaki väljensi toiminta-alue määrittelyn käsitettä. Sen mukaan toiminta-alue määritetään pääsääntöisesti taajama-alueille. Maaseudulla tai haja-asutusalueella asuvat hoitavat vesihuoltonsa parhaaksi katsomallaan tavalla, ellei kysymyksessä ole alueen terveydelliset tai ympäristölliset seikat. Niin valtiovallan poliittisen päättämättömyys kuin myös mediassa lainehtiva yleinen keskustelu haja-asutusalueiden jätevesiä koskevasta lainsäädännöstä ja sen muuttamisen johdosta, ovat maaseudun asukkaat olleet sängen epätietoisina siitä, mitä oikeastaan pitäisi tai tarvitsisi tehdä. (Pietilä, Vesihuolto-osuuskuntien tulevaisuus ja rooli Suomen vesihuollossa, 2015, s. 42). Kylillä on tehtävä päätöksiä siitä, miten aiotaan vastata kiristuviin vaikutuksiin: yhdistämällä kylän voimavarat yhteiseen viemäröintijärjestelmään vai kiinteistökohtaisilla järjestelmillä. Ongelma on paikallisyhteisön dynamiikan kannalta katsoen hankala ja tunteita herättävä. Maaseutua koskeva jätevesiasetus tuli voimaan jo 2004 sisältäen 10 vuoden siirtymäsäännöksen, jota on nyt jo jatkettu toistamiseen.⁵ Jatkuva ja pitkittynyt maaseudun vesihuollon ”vatulointi” on näin johtanut kylätasolla yhteisyyden osittaiseen pirstoutumiseen ja keskinäisiin riitautumisiin.

Pirstoutumista ja riitautumista on syntynyt eteenkin siitä, toteutetaanko kylien jätevesien keräys keskitetysti yhteisen vesiosuuskunnan toimesta vai kokonaan tai osin kiinteistöjen omin toimin. Tällaisessa yhteydessä vesiosuuskunnan laajentaminen tai sellaisen muodostaminen kylälle

⁵ Ympäristöministeri Sanni Grahn-Laasonen ympäristöministeriön tiedotteessa 26.3.2015: ”mikään muu asia ei ole aiheuttanut yhtä paljoa kansalaisten yhteydenottoja kuin jätevesiasetus. Tämän vuoden aikana valmistellaan kohtuutta maalaisjärjen vastaiseen lainsäädäntöön. Tarkoitus on vapauttaa niin sanotut kuivan maan kiinteistöt nykyisistä, kohtuuttomina pidetyistä vaatimuksista. Ympäristönsuojelullisesti herkillä alueilla eli vesistöjen äärellä ja pohjavesialueilla on perusteltua olla nykyiset, tiukemmat vaatimukset, mutta niin sanotusti kuivalla maalla jätevesijärjestelmät voitaisiin modernisoida myöhemmin remonttien yhteydessä”

pakottavine toiminta-alueineen aiheuttaa voimakkaita ristiriitaisuuksia sosiaalisen moninaisuuden kyläyhteisöissä. Riitaisuuksia on havaittu muun muassa turhina valituksina ja passiivisina toimintana esimerkiksi laskutukseen liittyen. Pahimmillaan toiminta on johtanut jopa uhkailuun henkisellä ja fyysisellä väkivallalla (Leka;Arvonen;& Heikkinen, 2015, s. 7.)

Kylät ovat sosiaalisia yhteisöjä, ja niiden asukkaiden arkielämä voi olla useimmiten tiukasti rajautunutta. Kyläyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi ottaa huomioon se, että ihmiset ottavat vastaan vain sellaista, minkä he ymmärtävät, ja he ymmärtävät vain sellaista, josta heillä on aiempaa kokemusta. (Kamensky, 2004, s. 235). Kamenskyn huomioon viitaten vesiosuuskuntien toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen ongelmia tulee käsitellä hyvin ”maanläheisesti” ja kiihkottomasti, jotta asiallinen yhteys varsinaisten kohteiden, kylän asukkaiden kanssa säilyy rakentavana.

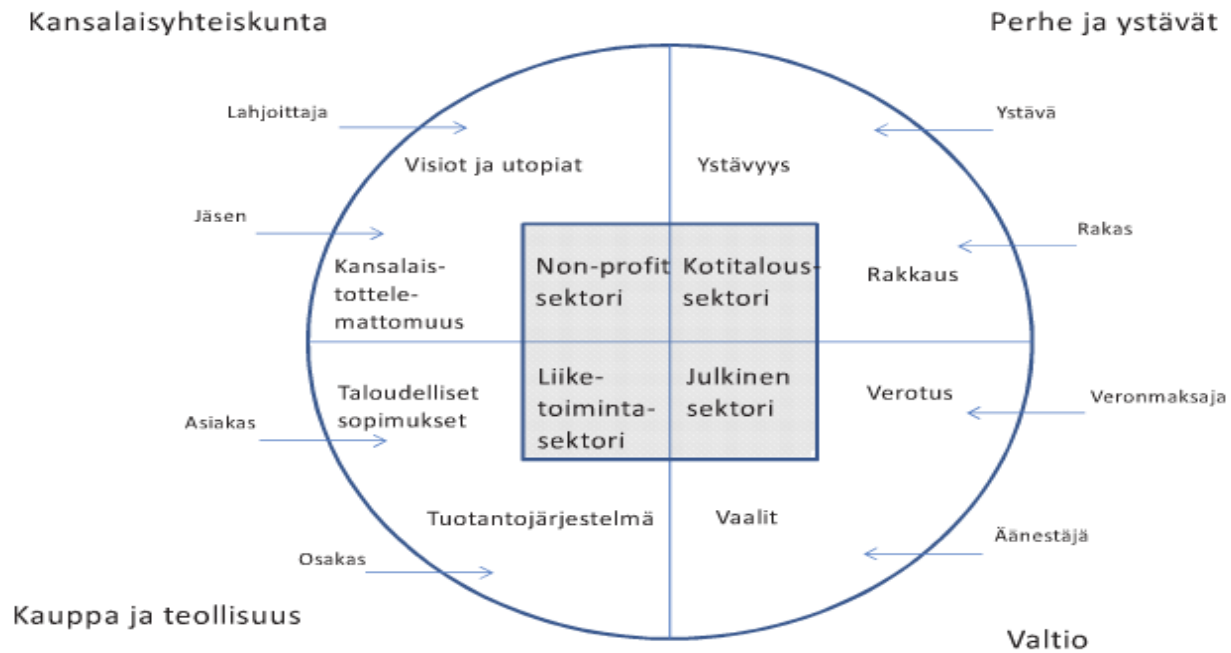
3.2 Vesiosuuskunta käsitteenä

3.2.1 Kansalaisyhteiskunta vesiosuuskuntien toiminnan perustana

Yhteiskunnan rakennetta on määritetty vuosikymmenten saatossa useaan kertaan. Eri määrittelyt ovat korostaneet erilaisia näkökulmia ja tarpeita, kuten muun muassa sosiaalista toimintaa, vapaaehtoistoimintaa tai muuta yhdistystoimintaa.

Tapani Köpän mukaan kansalaisyhteiskunta on julkisen ja voittoa tavoittelevan yksityisen sektorin välille muodostunutta vapaaehtoisuuteen perustuvaa yhteiskunnallista toimintaa. Hänen mukaansa kansalaisyhteiskunta voidaan myös määritellä suhteessa julkiseen valtaan sosiaalisen toiminnan alueeksi, jossa pyritään erityisiin tavoitteisiin, kun politiikka ja valtio osaltaan edustavat yleisiä tavoitteita. (Köppä Tapani, 2000, s. 35).

Kuviossa 7 *Wijström* ja *Lundström* tarkastelevat yhteiskuntaa neljänä eri analyyttis-teoreettisena sfäärinä: perhe ja ystävät, kansalaisyhteiskunta, kauppa ja teollisuus sekä julkinen valta. Heidän mukaansa kukin sfääri omaa tiettyihin periaatteisiin nojautuvan toimintasektorin sekä sitä ohjaavat rationaaliset ja toimintalogiikat. Heidän määritelmässään on Köpän mukainen kansalaisyhteiskuntamääritelmä jakaantunut niin kansalaisyhteiskuntaan kuin yksityiselämään: perheisiin ja ystäviin. Tästä viime mainitusta käytetään joskus myös neljännen sektorin nimitystä.



Kuvio 7 Yhteiskunnan sfäärit ja sektorit. (Vijström & Zimmer, 2011, s. 30).

Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on kansalaisyhteiskunta ja sen voittoa tavoittelematon (*non-profit*) sektori tai vapaaehtoissektori, jonka toimijat pyrkivät ensisijaisesti yhteiskunnan arvojen ja ideaalien tuottamiseen ja säilyttämiseen edunvalvonnan ja palvelutuotannon välityksellä. (Wijström & Zimmer, 2011, ss. 28-31). Tästä voittoa tavoittelemattomasta tai vapaaehtoissektorista käytetään hyvin yleisesti nimitystä *kolmas sektori*. Kolmas sektori mielletään kansainvälisessä Johns Hopkins – hankkeessa rakenteellis-operationaaliseksi kokonaisuudeksi ja määritellään siten enemmänkin institutionaaliseksi kuin toiminnalliseksi käsitteeksi (Helander & Laaksonen, 1999, s. 16). Sen mukaan voittoa tavoittelemattomia yksiköille on tunnusomaista rakenteellisuus, yksityisyys, voittoa tavoittelematon jakaminen, itsehallinnollisuus ja vapaaehtoisuus.

Toinen tapa tarkastella kolmannen sektorin olemusta on tarkastella organisaatioita toimijoiden ja hyödyn saajien näkökulmista. Mikäli organisaation toimijat eli valtaa käyttävät lukeutuvat myös hyödyn saajiin, on silloin kysymyksessä keskinäisen hyödyn organisaatio. Sitä vastoin, jos valtaa käyttävät toimijat eivät kuulu hyödyn saajien kohderyhmään, voidaan tällöin puhua yleishyödyllisestä, voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta. (Immonen, 2006).

Rakenteellisesti yhteisöjen tulee olla jossakin määrin institutionalisoituneita eli niillä tulee olla jonkinlainen järjestysmuoto ja säännöt. Yksityisyys viittaa eroavuuteen erityisesti julkisiin

viranomaisiin nähden. Voittoa tavoittelematon jakaminen edellyttää, että voittoja ei jaeta organisaation jäsenille taikka sen johtajille. Jos voittoa, eli ylijäämää tuotetaan, tulee se sellainen kohdentaa yhteisön tavoitteiden täyttämiseen.

Liiketoiminnan luonnetta sekä siitä saatavaa voittoa tai ylijäämää pidetään siten eräänä kansalaisyhteiskunnan kriteerinä. Kansalaisyhteiskuntaan voidaankin lukea mukaan vain pienimuotoinen osuustoiminta, joka ei ole ensisijaisesti voittoon tähtäävää liiketoimintaa ja jossa kansalaisyhteiskunnan muut ominaispiirteet ovat käytännössä nähtävissä.

Kansalaisyhteiskuntaa voidaan toisaalta määritellä myös toiminnallisesta näkökulmasta käsin. Kansalaisyhteiskunnassa ihmiset ovat toimijoita ja samalla toiminnan kohteita. Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa määrittäessään kansalaisyhteiskunnan toimintakenttää (Harju, Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta, 2010). Asiakkuus ja kuluttajuus eivät keskeisesti leimaa kansalaisyhteiskuntaa, vaikkakin nykymuotoinen julkinen sääntely yhä vahvemmin pyrkii sääntelemään kaikkea ihmisiin kohdistuvaa toimintaa.

Kansalaisyhteiskunnan toiminnan luonnetta voidaan luonnehtia usein eri termein ja käsittein, kuten kansalaistoimintana, kansalaisten omaehtoisuutena, yleishyödyllisyytenä, yhteisöllisyytenä, lokaalisuutena, vapaaehtoisuutena. Sitä vastoin toimintatapaa voidaan luonnehtia joko ammatilliseksi taikka epäammatilliseksi, maallikkomaiseksi.

Kansalaisyhteiskunnan erikoisuutena on maallikkuuden ja ammattityön yhdistäminen. Maallikkuus ja ammatillisuus, vapaaehtoisuus ja palkkatyö toteutuvat rinnakkain kansalaisyhteiskunnassa. (Harju, Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta, 2010). Tämä viittaa kansalaistoiminnan sosiaaliseen ja yhteisölliseen ulottuvuuteen, jossa yksilön halu ja tahto ovat toimintaa kannattavia tekijöitä. Vapaaehtoisuus on yksi keskeinen piirre kansalaisyhteiskunnalle. Toinen tärkeä piirre liittyy osaamiseen: kansalaisyhteiskunta pyrkii yhdistämään maallikkuuden ja ammatillisen työnteon. Edellä mainitut kansalaisyhteiskunnan piirteet yhdistettynä yhteisön tavoitteisiin rakentaa ja ylläpitää tarpeellisia ja taloudellisesti edullisia toimintoja sekä palveluja luovat kansalaisyhteiskunnan toiminnan perusajatuksen. Kansalaisyhteiskunta on parhaimmillaan paikallisuuden ja siihen liittyvien toimintojen ja kulttuurin osatekijöiden vaalijana ja kehittäjänä.

Kansalaisyhteiskunta on ihmisten, kansalaisten näkökulmasta dualistinen: ihmiset voivat olla toimijoita yhteiskunnan suuntaan, mutta toisaalta he samanaikaisesti ovat toiminnan kohteita. Osallisuus ja osallistuminen kuvaavat ihmisten mahdollisuuksia vaikuttaa niin toimijoina kuin myös toiminnan kohteena.

Kansalaistoiminta tarjoaa siten mahdollisuuksia ihmisten toiminnalle, osallistumiselle ja vaikuttamiselle ja synnyttää tällöin ihmisille tärkeän osallisuuden tunteen ja kokemuksen. Kansalaisyhteiskunnassa kansalaiset järjestävät toimintaa ja palveluja itselleen sekä muille omista toiveistaan ja lähtökohdistaan käsin. Kansalaisyhteiskuntatoiminta voi olla yhteisöllistä vaikuttamistoimintaa siinä missä taloudellisia palveluja tuottavaa toimintaakin. Toiminnan ensisijaisena tavoitteena on tuottaa yhteisölleen aineellista taikka aineetonta hyvinvointia. Taloudellinen toiminta ja tulos tukevat ja kohdentavat taloudellisen voimavaran pääsääntöisesti joko omaan tai muuhun kohderyhmään tuotetun palvelun toteuttamiseen.

Empowerment-termin (valtaistaminen, voimaantuminen) yhteydessä toiminnallinen kansalaisyhteiskunta tarkoittaa ihmisistä ja heidän yhteistoiminnastaan lähtevää sisäistä voimantunnetta, mikä mahdollistaa heidän tärkeinä ja välttämättöminä pitämien asioiden toteuttamisen. Tässä näkökulmassa termi viittaa yksilölliseen kokemuksen tunteeseen, joka osaltaan tukee ihmisten halua oppia uusia tietoja ja taitoja. (Lappalainen, 2010, s. 5). Siitosen (1999, s. 118) mukaan, voimaantumisen johdosta yksilöt kykenevät asettamaan ja saavuttamaan päämääriä sekä tuntemaan oman elämänsä olevan hallinnassa ja itsetuntonsa kohdallaan. Kun voimaantuminen lisää myös toiveikkuutta tulevaisuutta kohtaan, voidaan voimaantuminen nähdä tulevaisuusorientoituneena näkökulmana.

Voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi, joka on yhteydessä yksilön omaan haluun ja päämäärien asettamiseen, omiin mahdollisuuksiin luottamiseen sekä hänen näkemykseensä itsestään ja tehokkuudestaan. Voimaantumiseen liittyy vahva vastuullisuus omasta kehitymisestä sekä halu ja kyky toimia tavalla, jonka itse tietää ja katsoo oikeaksi. Voimaantumisprosessi edellyttää lähiympäristöstä saatavaa kannustavaa palautetta ja omaa reflektointia tukevaa vuorovaikutuksellisuutta. Tämän lisäksi Siitosen (1999, 87–88) mukaan tarvitaan myös luottamusta, kunnioitusta ja tukea sekä osallistumista että sitoutumista.

Silloin kun valtaistaminen ymmärretään ulkopäin tapahtuvana tietoisena ja tavoitteellisena ohjauksena, tällöin rohkaistaan ihmisiä omaksumaan aikaisempaa aktiivisempi rooli työssään tai työskentelyssään kuin myös osallistumaan entistä vaativampiin päätöksentekoprosesseihin. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä, 1997, s. 346.)

Kansalaisyhteiskunta määrittää itse toimintansa, ja usein myös rahoituksensa. Yhteiskuntakehityksen myötä niin julkinen kuin myös yksityinen sektori ovat kiinnostuneita kansalaisyhteiskunnan toimista. Toimia kuvaavat yleishyödyllisyys, vapaaehtoisuus ja toimijoiden

halu vaikuttaa voimistavat kiinnostusta kansalaisyhteiskunnan toimijoita kohtaan. Kansalaisyhteiskunnan yhtenä ideologisenä kulmakivenä on yleishyödyllisyys, siihen perustuen kansalaisyhteiskunnan toimijat usein saavat myös julkista taloudellista tukea.

Osuustoiminnan historia osoittaa useita esimerkkejä siitä, miten ihmiset ovat kyenneet yhteisin tuumin rakentamaan ja kehittämään koko yhteisöä palvelevaa hyvän elämän mallia. Vahva hyvinvointivaltio-aate, joka alkoi 1960-luvulla, on jo mennyttä. Hyvinvointiyhteiskunnan ajatellaan kykenevän paremmin ja varmemmin huolehtimaan kansalaisten hyvinvoinnista. Toisin sanoen yksilöiden ja yhteisöjen oikeudet ja velvollisuudet hyvinvoinnin tuottamisessa tultaneen määrittämään uudelleen. Näin ainakin Juhani Laurinkari uskoo, että ”kaikille yhteinen universaali hyvinvointipalvelujen järjestelmä halutaan korvata mahdollisemman kattavasti käytänteillä, jotka korostavat yksilöiden omaa aktiivisuutta ja vastuuta” (Laurinkari, 2004, ss. 9-11).

Uusiutuva hyvinvointipolitiikka herättää laajasti pohdittavaa siitä, miten yhteisöjen ja valtion väliset ohjaukset ja vastuut ovat jaettavissa sekä tasapainotettavissa. Toiseksi, millä edellytyksillä kansalaisyhteiskunnan vapaaehtoisuuteen perustuvat yhteisöt kykenevät toimimaan luotettavasti ja turvallisesti yhä kasvavan julkisen sääntelyn viidakossa?

3.2.2 Vesiosuuskunta ontologisena käsitteenä



Kuvio 8 Vesiosuuskunta ontologisena käsitteenä

Ajateltaessa vesiosuuskuntaa ontologisesti on kyse siitä, minkälaiseksi vesiosuuskunta syvemmin käsitetään: esimerkiksi millaiseksi ymmärretään vesiosuuskunta tai sen toimijat tutkimuksen kohteena.

Vesiosuuskunta todentuu orgaanina yhteisönä kuin myös sen toimintana erityisesti niiden tapojen perusteella, joita julkinen valta lainsäädännöllään ja muilla julkisilla määräyksillä sille määrittää. Tällaiset lainsäännökset ja julkiset määräykset luovat vesiosuuskunnalle *oikeudellisen perustan*.

Toiseksi vesiosuuskunnalla on myös *rakenteellinen perusta*. Se muodostaa lainsäädännön mukaisen organisaation, rakenteen, jonka turvin yhteisön välttämättömät tehtävät voidaan suorittaa. Vesiosuuskunnan rakenteelliseen perustaan voidaan katsoa myös kuuluvaksi vesihuoltolain mukaisen monopolioikeudellisen vesihuollon toiminta-alueen. Toinen rakenteellisen perustan ulottuvuus on henkilöstö. Tässä yhteydessä henkilöstöllä tarkoitan kaikkia ihmisiä, jotka ovat suoranaisesti sidoksissa vesiosuuskuntaan. Tällaisia henkilöstöryhmiä ovat jäsenistö omistajina sekä vesiosuuskunnan toiminnasta vastaavat luottamus- ja toimihenkilöt. Kaikki he yhdessä muodostavat kiinteän ja välttämättömän vesiosuuskunnan rakenneosan.

Kolmantena vesiosuuskunnan todellisuutta määrittävänä tekijänä on *toimintaympäristö*. Vesiosuuskunnalla on tietty asema, mandaatti, jossa se on osana hyvin monenlaisia yhteyksiä, suhteita tai muita olemisen muotoja. Edellä mainitun tyyppiset vuorovaikutusyhteydet ovat voineet muodostua niin vesiosuuskunnan itsensä myötävaikutuksesta kuin myös julkisen sääntelyn velvoitteiden perusteella. Toimintaympäristön keskeisinä tekijöinä ovat niin varsinaiset vesihuollon asiakkaat kuin myös kunnan hyväksymällä toiminta-alueella asuvat asukkaat. Vesihuoltolain 3§:n mukaan asiakkaalla tarkoitetaan kiinteistön omistajaa tai haltijaa taikka muuta, joka tekee vesihuoltolaitoksen kanssa sopimuksen kiinteistön liittämistä laitoksen verkostoon tai laitoksen palvelujen toimittamisesta ja käyttämisestä. Vesihuollon luonteesta johtuen vesihuoltolaitosten toimintaa seurataan ja valvotaan tarkoin eri viranomaisten toimesta.

Kolmantena toimintaympäristön osana ovat erilaiset yhteistyöyhteisöt, kuten mm. suunnittelutoimistot, koneyritykset ja kirjanpito- ja talouspalveluyritykset. Vesiosuuskuntien toimintaa on aikojen kuluessa yhä enemmän ulkoistettu, koska omaa ammatillista osaamista tai voimavaroja ei ole ollut käytettävissä.

3.2.3 Vesiosuuskunta osuuskuntana

Osuustoiminta sai alkunsa 1800-luvulla teollistuvassa Britanniassa pyrkimyksistä ratkaista teollistumisen ja kaupungistumisen ongelmia nykymuotoisen sosiaalipolitiikan tapaan. (Laurinkari, 2004, s. 20). Tällöin etsittiin keinoja tukea kansalaisia ja heidän selviytymistä yhteiskunnallisessa murrostilanteessa. Osuustoiminta eri muodoissaan osoitti tällöin olevan käyttökelpoinen malli ratkaistaessa yhteiskunnallisissa murrostilanteissa olevien sosiaalisten ja taloudellisten epäkohtien

tasoinnissa sekä yhteiskunnallisten olosuhteiden edelleen kehittämisessä. (Inkinen & Karjalainen, 2012, ss. 18-20).

Osuustoiminta-aate rantautui Suomeen 1800-luvun lopulla lähinnä maalaisväestön elinolojen parantamiseen maaseudun muuttuneiden olosuhteiden seurauksena. Silloinen yhteiskunnallinen murros liittyi niin 1800-luvun lopun sortovuosiin kuin kaupan ja rahatalouden muutokseen perinteisestä luontaistaloudesta osittaiseen rahatalouteen. (Laurinkari, 2004, s. 19; Inkinen & Karjalainen, 2012, s. 62). Silloin otaksuttiin osuustoiminnan mahdollistavan niin kansalliseen yhtenäisyyden vahvistamiseen kuin myös sen taloudellisen ja henkisen tason kohottamiseen. Näin tapahtuikin. Tapani Köppä toteaaakin, että ”Osuustoiminta juurtui ja kasvoi kansalaisten taloudellisen valistuksen hengessä sivistyneistön myötämielisellä tuella. Samaan aikaan maaseudun väestö mobilisoitui kansaliikkeisiin, jotka varmistivat tietä sekä kansakunnaksi rakentumiselle että uudelle yhteiskunnalliselle työnjaolle maatalousyhteiskunnan omavaraisyydestä tuottajien ja kuluttajien järjestäytymiseksi rahatalouden markkinoilla.” (Köppä, 2010, s. 10).

Osuustoiminnan ja osuuskuntien arvoperusteena ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden sekä solidaarisuuden arvot. (Inkinen & Karjalainen, 2012, s. 32). Nämä arvot ilmenevät osuustoiminnan perusideana ja erityispiirteenä muun muassa jäsenten jonkinasteisena osallistumisena yrityksen toiminnan suunnitteluun ja toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Osuustoiminnan kilpailu- ja menestystekijöinä ovat aina olleet jäsenten aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen yrityksensä toimintaan sekä sen kehittämiseen. Osuustoiminnan keskeinen piirre ilmenee siten sen jäsenlähtöisyydessä sekä sen vaikutuksessa varsinaiseen osuuskunnan toimintaan jäsenten monipuolisen osaaminen ja kokemus, sekä moninaisten näkökulmien vaikutuksilla erilaisilta toimialueilta. (Troberg, 1998, ss. 124-129). Tähän viittaa myös Laurinkari mainitsemalla sen ilmenevän myös osuustoimintaan liittyvissä käsitteissä, kuten itseapu, itsehallinto ja omavastuu. Osuustoiminnallisen yrityksen eli osuuskunnan keskeisimpiä tunnusmerkkejä hän pitää 1) jäsenten omistajuutta, 2) jäsenten itseavun ja keskinäisen tuen yhdistymistä osuuskunnissa toisiinsa, 3) osuuskunnan demokraattisen jäsen/ääni -periaatteen sekä 4) jäsenten taloudellisen edun käyttämiensä palvelujen suhteessa. (Laurinkari, 2004, s. 26). Edellä mainittujen näkökulmien mukaisesti voidaan osuuskuntaa käsitellä ensisijaisesti jäsenistön keskinäisenä yhteistoimintaa ja sen tarkoitusta tukevana organisaatiomuotona. Laurinkari näkee, että osuustoiminnalla on useita yhtymäkohtia sosiaalipolitiikkaan, sillä sen avulla voidaan ehkäistä ja lievittää sosiaalisia ongelmia, mutta toisaalta se tarjoaa vaihtoehtoja valtiokeskeiselle hyvinvointipolitiikalle (Laurinkari, 2004, s. 7).

Osuuskunta yleisterminä ajatellaan harvemmin yrittäjyyden muotona, silti osuuskunta on yksi yritysmuoto muiden joukossa, johon liittyy omia erityisiä piirteitä. Osuustoiminta yleiskäsitteenä on määritelty taloudelliseksi yhteistoiminnaksi, kun taas osuuskunta merkitsee osuustoiminnallista yritystä. Osuustoimintaa kuvataan myös taloudellisen yhteistoiminnan muodoksi, jonka tavoitteena on siihen osallistuvien henkilöiden taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen, jäsentensä hyvinvoinnin kohottaminen tai ainakin niiden säilyttäminen samalla tasolla. (Kostilainen, 1998, s. 200). Osuuskuntaa kuvataan jäsentensä yhteisesti omistamaksi ja demokraattisesti hallituksi yritysmuodoksi, jossa vallitsee jäsen/ääni -periaate.

Köppä puolestaan luonnehtii osuustoimintaa yritysmuodoksi, jolla on taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös sosiaalinen missio. Osuuskuntalaisten jäsenyyden kautta osuustoiminnallinen yritys ankkuroituu yhteisöönsä. Näin osuuskunta voi tarjota juuri niitä palveluja ja tarkoituksiperiä jäsenistölleen, joita varten se on perustettu. Köppä havainnoi jo tällöin, että osuustoiminnan alkuperäistä sanomaa tarvitaan 2000-luvullakin antamaan toimintatavallisen vaihtoehdon tilanteessa, jolloin hyvinvointivaltion eetoksen hiipuminen ja talouselämän vahvemman oikeuksien esteetön voimistuminen johtavat kansalaisten ja muun yhteiskunnan väliseen tyhjiöön. (Köppä, 1993). Köpän tulevaisuusarvio on ollut varsin oikeansuuntainen: osuustoiminnan odotetaan olevan avuksi erityisesti maaseudun hyvinvointipalvelujen toteuttamisessa sekä erilaisten paikallisyhteisöjen kehittämisessä.

Oikeustieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna osuuskunta on perinteisesti luokiteltu taloudellista toimintaa harjoittavaksi yhdistykseksi, joka jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet voivat käyttää niitä hyväkseen osuuskunnan tarjoamina erilaisina palveluina. (Hoppu & Hoppu, 2011, s. 329). Osuuskunnan tarkoituksena ei siis ole hankkia voittoa jäsenilleen, vaan edistää jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinoa taloudellisella toiminnallaan. Osuuskunnan tarkoitusta koskeva osuuskuntalain säännös on kuitenkin tahdonvaltainen. Tarkoitus voi olla esimerkiksi aatteellinen. Tarkoitukseksi voidaan kuitenkin määritellä myös esimerkiksi voiton tuottaminen osuuksille ja osakkeille (ks. HE 185/2012). Osuuskuntalain (421:2013) muutoksessa 1.1.2014 osuuskuntalaki muuttui aimo askeleen yritysmaailman suuntaan. Osuuskunnan perustarkoitus ei kuitenkaan uuden lain myötä muuttunut: yritysmalli on tehty jäsenten tasa-arvoiseen yhteistyöhön. Jäsenet voivat yhtäläisin oikeuksin määrätä säännöissään osuuskunnan toiminnasta. Laki antaa mahdollisuuden – jäsenten niin tahtoeissa – ottaa käyttöön eri välineitä, joilla osuuskuntaa muokataan tilanteen vaatimaan suuntaan (Mähönen & Villa, 2014, s. 8).

Osuuskuntalain yleisperustelujen mukaan lakimuutoksen tarkoituksena oli saattaa osuuskuntien yhteisölainsäädäntöön perustuvat toimintaedellytykset nykyaikaisen yritystoiminnan vaatimusten mukaisiksi. Joustavana ja kilpailukykyisenä osuuskuntalakina se palvelisi olemassa olevia osuuskuntia, niiden nykyisiä toimintatapoja ja jäseniä aiempaa paremmin sekä mahdollistaisi nykyisten ja uusien osuuskuntien toiminnan, jäsenistön ja rahoituksen kehittämisen nykyaikaisen osuuskuntamuotoisen yritystoiminnan tarpeiden mukaisesti. (HE 185/2012).

Oikeustieteen mukaan osuuskuntaa kuvaavana keskeisenä piirteenä on sen oikeushenkilöllisyys, joka tarkoittaa OKL 1:2.1:n mukaan sitä, että osuuskunta on jäsenistään erillinen oikeushenkilö ja syntyy rekisteröimisellä. Täydellisellä oikeushenkilöllisyydellä tarkoitetaan Mähösen & Villan (2014,1) määritelmän mukaan muun muassa sitä, että osuuskunnan varallisuus on erillään osuuskunnan jäsenten varallisuudesta ja osuuskunnalla on kelpoisuus tehdä oikeustoimia omissa nimissään. Toinen keskeinen tunnusmerkki tälle on jäsenten rajoitettu vastuu osuuskunnan velvoitteista. Sen mukaan jäsenet ja muut osuuksien ja osakkeiden omistajat eivät henkilökohtaisesti vastaa osuuskunnan velvoitteista. (Mähönen & Villa, 2014, s. 5). Oikeushenkilöllisyys korostuu myös siinä, että osuuskunnanhallinto toimii jäsenistään erillisenä ja itsenäisinä toimijoina. Osuuskuntalain 8 § velvoittaa, että ”osuuskunnan johdon on huolellisesti toimien edistettävä osuuskunnan etua”.

Edellä mainittuun pykälään liittyen lain yleisperusteluissa mainitaan johdon huolellisuusvelvollisuuteen sisältyvän ajatuksen johdon huolellisesta toiminnasta, mutta toisaalta myös velvollisuudesta edistää osuuskunnan etua. Mähönen ja Villa (2014) tulkitsevat huolellisuusvelvollisuutta siten, että se on huolellisuutta johdon toimien valmistelussa, niistä päättämisessä ja niiden suorittamisessa. Johdon jäsenen on toimittava siten kuin huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa. Vaikutusta ei saa olla johdon jäsenen omilla kyvyillä tai sillä, miten hän hoitaa omia asioitaan. Vaikka johdon jäsenet oletetaan rationaalisiksi, on otettava huomioon, että liiketoiminnassa päätöksiä on usein tehtävä epävarmuuden vallitessa (Mähönen & Villa, 2014, s. 15). Osuuskunnan toiminnassa tässä viitataan siihen, että tehtävät ratkaisut perustuvat asianmukaiseen, saatavissa oleviin tietoihin ja niiden perusteella tehtyyn johdonmukaiseen päätösmenettelyyn.

Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan etu on laaja-alainen yleinen etu, mikä viittaa Mähösen ja Villan mukaan osuuskunnan johdon lojaliteettivelvollisuutta suhteessa osuuskuntaan ja sen kaikkiin jäseniin sekä osuuksien ja osakkeiden muihin omistajiin. Velvollisuus suojaa vähemmistössä olevia jäseniä ja velkojia ja on tärkeä esimerkiksi johdon vahingonkorvausvastuun arvioinnin kannalta.

Osuuskuntaympäristössä velvollisuus tarkoittaa velvoitetta edistää osuuskunnan eikä esimerkiksi vain keskeisten jäsenryhmien ja mahdollisten muiden osuuden ja osakkeen omistajatahojen etua (Mähönen & Villa, 2014, s. 14). Heidän mukaansa laissa mainittua *osuuskunnan etua* on tulkittava osuuskunnan tarkoituksen toteuttamisen näkökulmasta käsin. Näin menetellen osuuskunnan johdon lojaliteettia voidaan suunnatta tarkoituksenmukaisesti muuhunkin tahoon kuin vain jäseniin. Mähönen ja Villa muistuttavat kuitenkin, että lojaliteettivelvollisuus on ehdoton ja se kieltää johtoa liittoutumasta tietyn jäsenen tai tiettyjen jäsenten kanssa muiden jäsenten sekä osuuksien ja osakkeiden omistajien vahingoksi. (Mähönen & Villa, 2014, s. 17).

Vesiosuuskuntien perimmäistä olemusta osuuskuntana ei kuitenkaan suuremmassa määrin ole tutkittu, sitä vastoin yleiseen osuuskuntatutkimukseen on kiinnitetty varsin monitieteisestikin huomiota. Laurinkarin mukaan osuustoiminta ei muodosta omaa oppialaansa, vaan sen tutkimuksessa pyritään yhdistelemään eri sektoreiden näkökulmia. Juridinen käsitystapa tarkastelee osuustoimintaa lainsäädännöllisestä näkökulmasta käsin, kun taas sosiaalitieteissä tarkastelu kohdentuu muun muassa osallistumisen ja kollektiivisen toiminnan näkökulmaan, kuin myös ihmisten hyvinvoinnin kohentamisen ja ylläpidon välineenä. Talous- sekä hallintotieteissä ollaan kiinnostuneita osuustoiminnan taloudellisesta toimintaan liittyvistä asioista, toiminnasta yritysmuotona sekä hallintoon ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä. (Laurinkari, 2004, s. 27.)

3.2.4 Vesiosuuskunta vesilaitoksena

Osuuskunta muotoisilla vesilaitoksilla on jo yli sadan vuoden historia. Niin vesiosuuskuntien alkuvuosikymmeninä kuin nykypäivänäkin vesiosuuskunta muotoiset vesilaitokset rakentavat ja ylläpitävät haja-asutusalueiden vesi- ja jätevesitoimintaa, pääsääntöisesti kolmannen sektorin toimijoina. Vesiosuuskunnan jäsenistö muodostaa poikkeuksetta myös vesihuoltopalvelun asiakaskunnan. Näin on muodostunut hyvin perinteiseen hankintaosuuskuntamalliin perustuva kylien ja alueiden yhteinen palvelujärjestelmä. Vesiosuuskuntien hallinto ja järjestelmien ylläpito tehdään yleensä talkootöinä, ilman ammattilaisten apua.

Vesiosuuskunta – käsitettä voidaan tarkastella kahtaalta, niin sen organisaatiomuodosta kuin sen toiminnallisesta lähtökohdasta käsin. Vesiosuuskunnat ovat luonteeltaan kolmannen sektorin toimijoita, joissa keskeiset hallinnon ja verkoston ylläpitotyöt ja -tehtävät toteutetaan vapaaehtoisuuteen ja omatoimisuuteen perustuen. Tämä seikka korostaa osuustoiminnallisuuteen liittyvää sosiaalipolitiikan periaatetta. Keskeistä tässä on se, että toiminnan tavoitteena on jäsenten hyvinvoinnin ja elinkeinon edellytysten tukeminen. (Laurinkari, 2004, s. 52.) Näin myös

vesiosuuskunnat pyrkivät omatoimisesti ja palkattomasti luomaan yhteistä hyvää elinolosuhteidensa ylläpitämiseksi sekä sen kehittämiseksi.

Vesiosuuskuntien toiminnan taustalla ja sen sääntöjen mukaisena tarkoituksena on jonkinasteisen vesihuoltopalvelun toteuttaminen ensisijassa osuuskuntaan liittyneille jäsenille. Vesiosuuskunta nimitykselle on erilaisia synonyymejä kuvaamaan osuuskunnan erityistä tehtävää vesihuollon kokonaisuudessa. Vesiosuuskunta nimitys viittaa perinteisesti pelkästään talousvesihuollon toteuttamiseen. Vesihuolto-osuuskunta sisältää yleensä sekä talousvesi- että jätevesihuollon. Jätevesiosuuskunta on puolestaan keskittynyt ainoastaan jätevesipalvelun tuottamiseen. Tässä tutkimuksessa käytän vesiosuuskunta käsitettä laajassa merkityksessä kuvaamaan kaikkia sellaisia vesihuolto-organisaatiota, mitkä liittyvät niin vedenhankinnan ja -jakelun kuin pelkästään jätevesihuollon toteuttamiseen.

Vesilaitostoimintaa on perinteisesti pidetty nk. ”kunnallistekniikkana”, kunnan omana tehtävä alueena, osana kunnallishallintoa virasto-organisaationa tai kunnan liikelaitoksena. Kuntien omat vesihuoltolaitokset ovat edelleenkin keskittyneet pääsääntöisesti asemakaavoitettujen alueiden vesihuollon järjestämiseen, kun taas muut yhdyskunta-alueet ovat jääneet kiinteistöjen oman tai heidän keskinäisessä yhteistoiminnassa järjestämien vesihuoltopalvelujen varaan. Tällaisina keskinäisinä yhteistoimintamuotoina pidetään vesiosuuskuntia, sekä myös muita pieniä, yksityisoikeudellisia toimijoita. (Luukkonen, 2013, s. 13). Vesihuoltolain perustelujen mukaan vesihuoltolaitoksiksi luetaan kaikki sellaiset toimijat, jotka toimittavat vettä vähintään 10 m³:iä päivässä taikka palvelevat vähintään 50 henkilöä. Tässä tutkimuksessa kaikki edellä mainitut pienet yksityisoikeudelliset toimijat luetaan kuuluvaksi vesiosuuskunta käsitteeseen.

Vesiosuuskunnan vesilaitostoiminta viittaa kansalaisten välttämättömyyspalveluihin. Välttämättömyyspalveluja tuottavalla laitoksella voidaan asettaa niin sanottuja julkisen palvelun velvoitteita. Tätä seikkaa tukee myös se, että vesihuoltolaitos toimii kunnan sille erikseen määräämällä toiminta-alueellaan monopoliasemassa. (Vikman & Arosilta, 2006, s. 15). Pohdittaessa vesihuoltopalvelua välttämättömyyspalveluna, viitataan usein talousveden saatavuuteen ja laatuun sekä jätevesien osalta ympäristöllisten ja terveydellisten näköseikkojen toteutumiseen. (Hukka & Katko, 1999, ss. 13-15). ”Välttämättömyyspalvelut ovat kuluttajapalveluita, joihin sovelletaan kuluttajansuojalakia, mutta ne eroavat tavanomaisista kuluttajapalveluista siinä, ettei kuluttaja aina voi valita palvelun toimittajaa” (Seppälä, 2008). Välttämättömyyspalveluluonteesta johtuen myös vesihuoltotoiminta sisältää poikkeuksellista julkista sääntelyä ja siihen voidaan tarvittaessa asettaa ja liittää julkisen palvelun toteuttamisen velvoitteita (Vikman & Arosilta, 2006, s. 13).

Vesiosuuskuntien toiminnalliset lähtökohdat kumpuavat ideaalisesta toimintaperusteesta, joissa kansalaisille on syntynyt oma tahto ja tarve luoda sekä ylläpitää vesihuoltopalveluja yhteisönsä taloudenpidon ja elinolojen turvaamiseksi. Toisena toimintaperusteena tulee esille se, ettei julkinen hallinto ei ole kyennyt kyseistä vesihuoltopalvelua muutoin hoitamaan tai toteuttamaan. Tässä viitataan käänteisen infrastruktuurin (engl. inverse infrastructure) käsitteeseen, mikä tarkoittaa käyttäjien, tuottajien tai yhteisöjen omaehtoisesti rakentamia ja ylläpitämiä pienoisinfrastruktuureita (Valkama;Laukka;Heino;& Salonen, 2013, s. 67). Niille on tunnusomaista toiminnan paikallisuus ja itseohjautuvuus. Se toteutetaan paikallisten toimijoiden toimesta tavallaan alhaalta ylöspäin, kokoamalla yhteen niitä toimijoita, joita yhdistävät yhteiset tarpeet ja intressit. Kirjoittajien mukaan käänteisesti kehittyvät pienoisinfrastruktuurit perustuvat pääsääntöisesti kansalaisyhteiskuntaan pohjautuvien yhteisöjen toimintaan. Itseorganisoituminen ilmenee tällöin siten, että ongelman tai tarpeen havaitessaan kyläyhteisö järjestäytyy oma-aloitteisesti löytääkseen sopivan tavan reagoida ja käynnistää ruohonjuuritason toiminnan. Itseorganisoituva järjestelmä soveltuu erinomaisesti maaseudun toiminnalliseen ympäristöön, koska sen nähdään myös lisäävän paikallisyhteisöjen heterogeenisyyttä tuottaessaan paikallisesti tarvittavia ratkaisuja. Vesiosuuskuntien synty ja toiminta kuvaavat hyvin tätä itseorganisoitua käänteistä infrastruktuuria. Laadukas ja toimintavarma vesihuoltopalvelu edustaa maaseudun asukkaille välttämätöntä hyvinvointipalvelua, jota julkinen valta ei muutoin ole voinut toteuttaa.

Osuuskuntamuotoisella vesihuoltotoiminnalla on pitkät perinteet maaseudulla, ja tällä hetkellä arvioidaan toimivia vesihuolto-osuuskuntia olevan lähes 1500 kappaletta (Takala;Arvonen;Katko;Pietilä;& Åkerman, 2011, ss. 11-19). Suomen ensimmäinen vesiosuuskunta perustettiin Pispalassa 1907. Suurimmissa kaupungeissa vesihuolto rakennettiin kunnan toimesta mutta maaseudun vesihuolto säilyi retuperällä aina 1950-luvulle saakka. Tuon ajan taloudellisessa tilanteessa vesiosuuskunnat edustivat maaseudulle mahdollisuutta toteuttaa terveyttä edistäviä sekä työtekoa ja elämää helpottavia asioita. Vesiosuuskuntien perustamisessa ja niiden käynnistämisessä aktiivisina toimivat kylien naiset, koska juokseva vesi helpotti suunnattomasti etenkin heidän työtaakkaansa. Verkostojen rakentaminen jäi sitten osuuskunnan miesten harteille. Kylien asukkaiden yhteistoimet tuottivat siten merkittävää hyvinvointia. (Herranen, 2006, s. 23). Vesiosuuskuntien toiminta perustui tällöin vahvasti jäsenistön oma-aloitteisuuteen ja kekseliäisyyteen ilman ammatillista koulutusta.

Vesiosuuskuntien toiminnasta voidaan tyypillisesti erottaa kolme pääosapuolta: kärkitoimija, hallitus ja jäsenet. Perinteisesti organisaatiosta löytyy yksi erityisen aktiivinen henkilö, jonka toimesta hanke on laitettu alulle ja joka tyypillisesti kantaa merkittävän vastuun laitoksen

operoinnista. Kylien vesiosuuskuntien sosiaalista ulottuvuutta ilmentävät mahdollisuudet saada talkootyövoimaa aika ajoin ja vedenkäyttäjien rauhallinen suhtautuminen lyhyisiin vedenjakelukatkoksiin. (Hukka & Katko, 1999, s. 62.)

Vesilaitostoiminta suhteessa muihin palvelujen tuottajiin nähden on poikkeuksellisen pääomavaltaista. Vesihuoltoverkoston rakentaminen on keskeisin ja ehdottomasti kallein investointi. Siitä aiheutuvat pääomakulut ovat jopa 70–80 % vesilaitosten vuotuisesta liikevaihdosta (Hukka & Katko, 1999, s. 16). Tämä näkyy myös siinä, että kiinteiden kustannusten osuus suuri, jolloin laitosten tulot riippuvat lähes vallan myydyin veden määrästä. Kolmantena keskeisenä piirteenä on se, että vesihuolto on nk. luonnollinen monopoli. Riippumatta organisaatio- ja omistusmuodosta vesilaitokselle hyväksytty toiminta-alue muodostaa monopolialueen, jolloin niin vesilaitokseen kuin myös alueen asukkaisiin kohdentuu laissa erityisesti määrättyjä oikeuksia ja velvollisuuksia. (Luukkonen, 2013, s. 14).

Osuuskunta ylesterminä liitetään pääsääntöisesti liiketoimintaan. Oikeustieteissä osuuskunta luokitellaan taloudellista toimintaa harjoittavaksi yhdistykseksi. Osuuskuntalain 5§:n mukaan ”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin”. Osuuskuntalaki antaa vesiosuuskunnille hallinnollisen perustan, kun taas vesihuoltolaki erityislakina määrittelee sen, miten vesiosuuskunnan toteuttamaa vesihuoltotehtävää on toteutettava.

Osuuskunnan päätavoitteena ei siis ole samassa mielessä kuin osakeyhtiössä voiton tuottaminen omistajille – vaikkakin toiminnan yleinen liiketaloudellinen tehokkuustavoite on niissä molemmissa sama. Sen sijaan osuustoiminnan tavoitteena on jäsenten tarvitsemien palvelujen mahdollisimman tehokas ja tarkoituksenmukainen tuottaminen. (Skurnik, 2002, s. 112). Palvelujen tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen tuottamisen näkökulmasta seuraa, että vesiosuuskunnissa toimitaan tavoitekeskeisesti ilman taloudellista tarkoitusta. Taloudellisuus on yhtä kuin aikaansaatu vesihuoltopalvelu.

Vesihuoltolaki 119:2001 on keskeisin vesihuoltotoimintaa ohjaava säädös, minkä merkittävin muutos astui voimaan 1.9.2014 alkaen. Vesihuoltolain perustelujen mukaan vesihuoltopalvelujen tulee olla turvallisia sekä terveyden että ympäristön kannalta. Lain vaikutuksia arvioitaessa sen oletetaan lisäävän ja selventävän vesihuoltolaitosten vastuita esityksen mukaisesti ja ne saattavat

asettavat erityisesti pienet vesihuoltolaitokset tilanteeseen, jossa niiden pitäisi nykyistä suuremmassa määrin yhdistyä osaksi suurempaa laitosta tai hakea kumppanuuksia. Vesihuoltolain säännökset ulotettaisiin entistä selvemmin koko vesihuollon tuotantoketjuun, mikä saattaisi kasvattaa myös veden toimittajien tai jätevesiä käsittelevien laitosten kustannuksia. (HE 218/2013).

Vesihuoltolain mukaan vastuu vesihuollon järjestämisestä on kiinteistön omistajalla tai haltijalla taikka kunnalla. Lain 5 §:n mukaan kunnan tulee kehittää vesihuoltoa alueellaan yhdyskuntakehitystä vastaavasti ja järjestää vesihuollon, jos suurehkon asukasjoukon tarve tai terveydelliset tai ympäristönsuojelulliset syyt sitä vaativat. Toisaalta, jos kunta ei ole vastuussa vesihuollon järjestämisestä, vastaa kiinteistön omistaja tai haltija kiinteistönsä vesihuollosta. Tämän vesihuoltolain säädöksen mukaan taajama-alueiden ulkopuolinen alue ei millään tavoin ole vesihuollon suhteen kuntaa velvoittavaa, ellei siellä ole jokin erityinen painava syy. Suurehkon väkijoukon tarve edellyttää yleensä jo uuden taajaman olemassaoloa, mikä määritelmän mukaan tarkoittaa sitä, että siellä asuu vähintään 200 asukasta toisiaan lähellä olevissa rakennuksissa. Tästä lainsäädöksestä seuraa, että taajamien ulkopuolisilla alueilla asuvia eivät vesihuoltolain säädökset kosketa. Maalla asuvat vastaavat siksi itse omista vesi- ja jätevesihuolloistaan.

Vesihuoltolain muutoksen tavoitteena hallituksen esityksen mukaan on parantaa erityisesti vesihuoltolaitoksen ylläpitoa ja riskien hallintaa, tietohuoltoa, taloudenpidon läpinäkyvyyttä. Lisäksi tarkoituksena on mahdollistaa tarkoituksenmukaisimpien vesihuoltoratkaisujen käyttöä taajamien ulkopuolella ja velvoittaa vesihuoltolaitokset varautumaan vesihuollon häiriötilanteisiin.

Yhteenvedona voidaan todeta vesiosuuskuntien olevan käsitteellisesti hyvin monisärmäisiä yhteisöjä. Kansalaisyhteiskunnan ihanteet antavat ideaalisen toimintamallin, jolla pyritään edesauttamaan kyläyhteisön tarvitsemien välttämättömien hyvinvointipalvelujen toteuttamista. Toisaalta vesiosuuskuntien oikeudellinen ja rakenteellinen perusta muodostuu moninaisesta lainsäädännöstä sekä muista julkisista määräyksistä. Vesiosuuskunnat ovat lisäksi toiminnallisesti sekä osuuskuntia että vesihuoltolaitoksia, lisäksi he joutuvat jatkuvasti tekemisiin erilaisten julkisten määräysten ja vaatimusten kanssa. Haasteellisia tilanteita voi muodostua silloin, kun ei riittävästi tiedetä tai ymmärretä annettuja säädöksiä tai muita määräyksiä, vaan pyritään toteuttamaan tehtävät kansalaisyhteiskunnan ideaalin mukaisesti. Omatoimisuuden, omavastuisuuden ja muiden arvojen korostuminen kansalaisyhteiskunnan ja osuustoiminnan ideaalina suhteessa oikeudellisesti määriteltuihin arvoihin ja vaatimuksiin ovat vesiosuuskuntien vastuuhenkilöiden näkökulmasta hyvin ongelmallisia ja siten haasteellisia.

3.3 Yhteenveto

Edellä olen kuvannut vesiosuuskuntien toimintaan merkittävästi vaikuttavia tekijöitä. Eri tekijät osoittavat arvomaailmoiltaan ja toimintatavoiltaan ristiriitaisuutta. Siksi nämä muodostamat tutkimukselle raamit, jonka perusteella vesiosuuskuntia ja niiden johtamistoimintaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Tarkastelu mahdollistaa näin nähdä vesiosuuskuntien toimintaympäristöllistä todellisuutta kuin myös vesiosuuskuntalaisten omaa arkipäiväistä toimintaansa yhteisössään.

Vesiosuuskuntatoiminta perustuu mallikkuuteen ja vapaaehtoisuuteen, mutta hyvinvointipalvelun tuottajana siihen kohdistuu erilaisia oikeudellisia ja toiminnallisia osaamisvaatimuksia. Siten kyvykkyys ja osaaminen muodostavat näin tutkimuksellisen näkökulman, jolla tarkastellaan vesiosuuskunnan vastuuhenkilöiden arkipäivän todellisuutta heidän omien kokemusten ja näkökulmien pohjalta.

Edellä avaamani vesiosuuskuntien hallinnolliset ja toiminnalliset ympäristöt tarjoavat tälle tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jonka kautta seuraavassa tutkimuksen empiirisessä osassa käydään läpi vesiosuuskuntien nykytilaa ja osaamista selvittävää haastattelututkimusta.

IV EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

”Johtamisella pyritään edistämään tavoitteen saavuttamista vaikuttamalla tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin. Johtamisella pyritään myös välttämään tavoitteen saavuttamista haittaavien tekijöiden syntyä ja luomaan edistäviä tekijöitä.” (Kiuru, 2009, s. 17). Ulkopuolelta katsoen johtamista voidaan pitää eräänlaisena taitolajina, jossa jaetaan tai ei jaeta osaamispisteitä mutta voidaan antaa ”extraa” taiteellisesta vaikutuksesta. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on osaaminen vesiosuuskunnan tavoitteiden saavuttamisessa. Miten vesiosuuskunnan johtamisessa kyetään ottamaan huomioon organisaation todellinen osaamistaso?

Tutkimuksen tieteen filosofiset lähtökohdat lähtevät ontologiasta. Ontologia pyrkii ilmentämään kysymystä todellisuuden luonteesta: Mikä on tutkittavan ilmiön luonne? Mikä on todellista? Mitä toisaalta voidaan pitää todisteina? Ontologiassa on kyse myös siitä, minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään: esimerkiksi millaiseksi ymmärretään vesiosuuskunta tai sen toimijat tutkimuksen kohteena; ovatko he aktiivisia, passiivisia, tuntevia vai jotakin muuta? Ontologialla on hyvin läheiset suhteet tietoteoriaan, koska todellisuutta koskevat väitteet perustuvat käsityksiin tiedon hankkimisen mahdollisuudesta ja päinvastoin. (Määttänen, 1995, ss. 35-56.)

Tämän tutkimuksen ontologisena lähtökohtana on, että ihminen tietää maailmasta omien kokemustensa kautta. Tällöin todellisuusyhteys ei ole kuitenkaan suora, vaan se välittyy ihmismielen prosessien kautta. Tämä viittaa myös siihen, että ihminen kohtaa todellisuuden kompleksisena mutta pyrkii sitä ajattelunsa välityksellä muokkaamaan sellaiseksi, että tulee sen kanssa toimeen tavalla tai toisella.

Mukaillen kielitieteessä käytettyä kompleksisuuskäsitystä (Nieminen, 2007, ss. 31-35), voidaan vesiosuuskuntatoiminnan kompleksisuutta ilmiönä ajatella ja tarkastella niin järjestelmänä, toiminnan itsensä näkökulmasta katsoen, taikka sen toteuttajien subjektiivisina kokemuksina tästä mainitusta järjestelmästä. Mikäli toteuttajat ovat tutkimuksen keskiössä, voidaan puhua suhteellisesta kompleksisuudesta. Tällöin kompleksisuudelle on ominaista yksilöllinen vaihtelu, koska saadut uudet kokemukset vähentävät kompleksiseksi koettuja asioita. Toisaalta, mikäli tutkimuksen keskiössä on itse järjestelmä, tällöin tutkimuskohteeksi muodostuisivat erityisesti järjestelmän rakenteet ja muut ulkoiset tekijät.

4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tässä tutkimuksessa tutkitaan tietyn toimijaryhmän käsityksiä osaamisesta ja sen vaikutuksesta johtamiseen. Tämän tutkimuksen tutkimusote on luonteeltaan kartoittava. Avoin, kartoittava tutkimusote mahdollistaa tilanteen mukaisesti erilaisten tutkimusmenetelmien käyttämisen. Kartoittavaa tutkimusta puoltaa myös se, ettei selittävän tutkimusotteen edellyttämää aiempaa tarkkaa tietoa ongelma-asettelusta ole. Tutkimusotteen avulla pyritään ensiksi selvittämään, millaiselle osaamispohjalle vesiosuuskuntien johtaminen on muodostunut ja kuinka se on käytännössä toiminut. Toisena tärkeänä kysymyksenä on se, millaisia osaamishaasteita vesiosuuskunnan johtamiseen kohdistuu.

Empiirinen tutkimus tarkastelee tutkimuskohdettaan konkreettisten havaintojen antamien tietojen pohjalta. Empiiristen tutkimusten havainnointia tehdään niin määrällisten eli kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien kuin myös laadullisten eli kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Yksinkertaistettuna kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä keskittyy tutkimuskohteen määrällisten tekijöiden mittaamiseen ja tulosten analysointiin tilastollisilla menetelmillä. Kvalitatiivinen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen tilanteen kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, johon kuuluvat myös sitä koskevat laatua ja merkityksiä selvittävät asiat. (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2008, ss. 157-158.) Tämä merkitsee sitä, että tutkimus kykenee löytämään ja paljastamaan myös piilossa olevia tosiasioita, tietoja.

Mitä tieto on? Tuomi tulkitsee saksalainen filosofi Jürgen Habermasin mukaan tieto syntyy ihmisten tarpeista, jota motivoivat tarpeet ja intressit (Tuomi, Tutki ja lue, 2007, s. 118.) Tiedonintressit kuvastavat tutkimuksissa sitä, millaisiin todellisuuden piirteisiin tutkimus kohdistuu ja mihin tarkoitukseen informaatiota hankitaan (Pietarinen, 2002). Tiedon hankinnalla on *aina* jokin intressi tai syy, miksi asiaa tutkitaan. Tutkijan henkilökohtaisista intresseistä huolimatta, tiedonmuodostaminen edellyttää yleisesti hyväksytyjen yhteiskunnallisten tarkoitusten täyttämistä. Habermas jakaa tiedon tekniseen, praktiseen sekä emansipatoriseen tiedonintressiin.

Praktinen eli käytännöllinen tiedonintressi pyrkii hankkimaan ja tulkitsemaan ihmisen ja ihmiselämän toimintoihin liittyviä tekijöitä, joiden avulla ihminen pystyy sosiaalistumaan yhteiskuntaan. Habermasin mukaan maailma on henkilöiden, ilmausten ja tekojen todellisuus. Näihin liittyvää tietoa ei saada pelkällä empiirisellä havainnoinnilla, vaan se edellyttää myös kyseisten asioiden merkitysten ymmärtämistä ja niiden tulkitsemista. (Heikkinen;Huttunen;& Moilanen, 1999, s. 159.) Tällaista hermeneuttista eli ymmärtävää menetelmää käytetään niin

humanistisissa kuin myös yhteiskuntatieteissä. Emansipatorinen tiedonintressin pyrkimyksenä on vapauttaa ihmiset perinteisestä tai vallalla olevasta ajattelusta ja toiminnasta, toisin sanoen tiedonintressin idea on vapauttaa ihminen kielen eli praktisen ymmärtämisen muodostamista kahleista.

Habermasin tiedonintressit luovat siis erilaisia lähestymiskulmia tai tapoja hankkia ja kerätä tietoa tutkittavasta kohteesta. Tiedonintressien avulla elämismaailman ilmiöt ja kokemukset organisoituvat yhteiskunnalliseksi informaatioksi, joka laajentaa *teknistä valtaamme, tulkintaamme*, joka mahdollistaa toiminnan suuntautumisen yhteisten perinteiden puitteissa sekä *analyysiamme*, joka vapauttaa tietoisuutemme riippuvuudestaan sisäisiin tai ulkoisiin pakottaviin voimiin (Habermas, 1976, s. 136).

Vesiosuuskuntatoiminta on sen eri tekijöiden tai osien muodostama kokonaisuus. Asetettua tutkimustavoitetta pyritään lähestymään käytännöllisen tiedonintressin avulla, kokoaikaisesti ja asteittain, eri taustatekijöiden merkityksiä ymmärtämällä ja tulkitsemalla. Kyseinen, *hermeneuttisena kehänä* tunnettu tutkimustapa korostaa kokonaisuuden ymmärtämistä sen osien kautta tai päinvastoin.

Tässä tutkimuksessa empiirinen tutkimusosio kohdentuu vesiosuuskunta-aktiivien kokemuksiin, tuntemuksiin sekä näkemyksiin vesiosuuskuntien hallinnon käytännön toteuttamisesta erilaisten ympäristöllisten odotusten ja vaatimusten kohteena. Tämän tutkimuksen ajatuksellisena lähtökohtana on näkemys, että vesiosuuskuntien hallinnon haasteet ja mahdollisuudet kulminoituvat toimintaympäristön asettamiin odotuksiin ja vaateisiin.

Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti todellisen elämän kuvaamista ja siten se kohdentuu yleensä niin ihmiseen kuin myös ihmisen maailmaan. Juha Varron mukaan tällöin tarkastellaan elämismaailmaa⁶, jossa ihmistä voidaan tarkastella kaikkien ihmiseen viittaavien *merkitysten* kokonaisuutena. Merkitys korostaa siten asian/asioiden merkitystä nimenomaisesti tutkimuksen kohdehenkilöiden – haastateltavien näkökulmista. Keskeiseksi esiin nousevat elämismaailman merkitykset, jotka ilmenevät ihmisen toimintana, päämäärien asettamisena, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimintana ja päämäärinä ja muina vastaavina ihmisestä lähtevinä ja päättyvinä tapahtumina. (Varto, 1992, ss. 23-24.) Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, havaitsemalla, että asiat ovat keskinäisessä riippuvuus- ja vaikuttavuussuhteessa. Laadullinen tutkimusmateriaali antaa siten

⁶ vrt. luonnollinen maailma, mikä muodostuu luonnontapahtumista

mahdollisuuden löytää näitä yhteisiä ominaisuuksia vastaajien antamista näkemyksistä sekä heidän kokemuksista. Näiden yhteisten ominaisuuksien kokoaminen antaa lopuksi mahdollisuuden vastata tutkimuskysymykseen.

Hirsjärven ym.(2008) mukaan tutkimusstrategian valinta kuvaa sitä, millä tavoin tutkittavaa asiaa lähestytään. Toisaalta tutkimusmenetelmä eli metodi viittaa siihen erityiseen menetelmälliseen valintaan, johon on päädytty. Tapaustutkimus on osa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusperinnettä ja se muodostaa erityisen tutkimusstrategian ja lähestymistavan. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään monimuotoisia sosiaalisia ilmiöitä reaalissa elämänympäristöissä kuten yritysten johtamisen tilanteissa (Yin, 1994, s. 3.) ”Tapaustutkimus on yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimus on paljon käytetty menetelmä liiketaloustieteen piirissä tutkittaessa yrityksiä ja organisaatiokäyttäytymistä. Tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia, ja niitä tutkitaan omassa erityisessä ympäristössään. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on usein yksilö, ryhmä tai yhteisö ja sen prosessit.” (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2008, ss. 130-131.) Tutkimusasetelma kytkeytyy yleensä aikaisempaan teoriapohjaan, joka muodostaa perustan, jolta analyysit ja tulkinat tehdään johtopäätelmissä. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten ja miksi -kysymysten avulla. (Yin, 1994, s. 10). Erityisesti teemahaastattelu metodina muodostaa tavallisimman aineiston keruun muodon, jota tapaustutkimus käyttää.

Lähestyn tässä tutkimuksessani vesiosuuskuntien hallinnon ja johtamisen toimintaedellytyksiin liittyviä kysymyksiä tapaus- eli case -tutkimuksen tutkimusotteen mukaisesti. Tutkimukseni keskeisenä metodina, menetelmänä on tutkimushaastattelu, jossa käsiteltävät teemat ja osa haastattelua tukevista kysymyksistä päätetään etukäteen. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan vapaamuotoisilla lisäkysymyksillä siten, että se parhaiten tukee haastateltavan kokemusten esiin nousua. Teemahaastattelu soveltuu tähän tutkimukseen siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti tiedossa olevista haastattelun aihepiireistä ja haastateltavan henkilön kokemuksista käsin.

Kvalitatiiviset haastattelut pyrkivät paljastamaan tutkittavien suhteen heidän kokemaansa todellisuuteen (Alasuutari, 2001, s. 148). Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus, toisin sanoen tutkijan etukäteen valitsemat ja analysoimat teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, s. 43). Heidän mukaansa haastattelutilannetta voidaan kuvata ennalta suunnitelluksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa

haastattelija on tutustunut tutkimuskohteeseensa sekä käytännössä että teoriassa. Luonteenomaisia haastattelijan rooliin liittyviä piirteitä on, että haastattelutilanne on haastattelijan aloittama ja ohjaama, ja haastateltaessa haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaansa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan. Haastattelijan tulisi myös tuntea roolinsa: haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettavat tiedot ovat luottamuksellisia.

Haastatteluissa korostetaan haastateltavan vapautta ja mahdollisuutta tuoda esille itselleen merkityksellisiä asioita. Haastattelun avulla voidaan tilanteen mukaan saada syvällistä tietoa ja haastattelijalla on myös mahdollisuus syventää saatavia tietoja. Haastattelijalla on mahdollisuus tehdä havaintoja, täsmentää kysymyksiä, tarkentaa haastateltavan vastauksia sekä korjata mahdolliset väärinkäsitykset. (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, ss. 34-37)

Suoritettavan haastattelun avulla pyrin keräämään sellaisen aineiston, jonka pohjalta voin tehdä luontevia päätelmiä vesiosuuskuntien johtamiseen vaikuttavista kokemuksista.

Vesiosuuskuntien toimintaa koskevaa tutkimusta voitaisiin tehdä erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Kvalitatiivinen tapaustutkimus tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on perusteltua, koska vesiosuuskunnat ovat valtaosin pieniä ja rajautuneita organisaatioita, joista jokainen rakentunut omien paikallisten lähtökohtien mukaisesti. Vesiosuuskunnat eivät siten ole ”veljiä” keskenään, jolloin kvantitatiivinen määrällinen tutkimus puolustaisi paikkansa yleistettävissä olevan tutkimustuloksen aikaansaannissa.

Toisaalta tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä vesiosuuskuntiin liittyvistä ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan laajassa merkityksessä yleistettävään tietoon. Hirsjärvi ym.(2007) toteavat, että yksittäistä tapausta riittävän perusteellisesti tutkittaessa, saadaan esille se, mikä ilmiössä on merkittävää sekä toisaalta myös sen, mikä saattaisi toistua yleisemmän tason tarkastelussa. Yksittäisessä on siten jotakin yleistä ja siirrettävää. Tutkimus pyrkii hermeneuttisesti ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiöitä syvällisesti yksittäisinä tapauksina niiden erityisessä kontekstissaan, hakemalla tietoa niiden dynamiikasta sekä prosesseista.

Tutkimusanalyysini on aineistopohjainen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheita koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 2002, s. 105).

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi tehdään nostamalla esiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja. Eri teemojen esille nostaminen tapahtuu pääasiassa oman tulkintani ja harkintani mukaan, mutta teoreettinen taustoitus vaikuttaa luonnollisesti valintoihini.

4.2 Tapaustutkimuksen kohteet ja valinnan perusteet

Empiirisessä haastattelututkimuksessa tutkijan ongelmana on usein se, kuinka monta henkilöä on tutkimukseen haastateltava. Haastateltavien määrään vaikuttaa aina varsinainen tutkimuksen tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, s. 58). Tutkimusaihetta voitaisiin tutkia laajemminkin haastattelujen ja kyselylomakkeiden avulla. Ottaen kuitenkin huomioon tutkimuksen ilmiötä kuvaava tarkoitus sekä opinnäytetyön luonne ja sen asettama rajallisuus, niin on tarkoituksen mukaista rajata haastattelut 5-7 vesiosuuskunnan laajuisiksi. Tämä haastattelujen lukumäärä on riittävä osoittamaan ja kuvaamaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisia vesiosuuskuntien johtamiseen vaikuttavia seikkoja.

Tutkimukseni empiirisen aineiston keräsin haastattelemalla vesi- ja jätevesiosuuskuntien hallituksen puheenjohtajia. Haastateltavien valinnassa otin huomioon vesiosuuskuntien erilaiset toimintaympäristöt ja niistä seuraavat erilaiset vesihuollolliset toiminnot. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, jotka valikoituivat Satakunnan ja Pirkanmaan alueilta sekä yksi Keski-Suomesta. Haastateltavien osallistuvuus perustui puhelimitse kysytyyn vapaaehtoisuuteen. Heistä kaksi edusti vesihuolto-osuuskuntaa (sisältäen vesi- ja viemäritoiminnot), kolme (puhdas) vesiosuuskuntaa ja kaksi jätevesiosuuskuntaa. Haastateltavista kaikki olivat noin 60 vuotiaita taikka sitä vanhempia, eläkkeellä olevia henkilöitä ja he toimivat tai olivat aiemmin toimineet useita vuosia osuuskunnan johtotehtävissä.

Perusteena valinnoilleni oli saada erilaisien alueiden sekä vesihuoltotoimijoiden kokemukselliset näkökulmat mahdollisuuksien mukaan esille. Haastattelut suoritettiin ennalta sopien haastateltavien kotona ja niiden kesto vaihteli 40 minuutista noin yhden tunnin haastatteluun.

4.3 Haastattelut ja niiden teemoitus

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, s. 48). Teemahaastattelulle luonteen omainen avoimuus ja vapaus antaa haastateltavalla mahdollisuuden käsitellä teema-aluetta siten kuin hän nimenomaisesti sen tuntee ja kokee.

Teemoittelin ja jäsentelin haastattelurungon (liite 1) erinäisen tutkimuskirjallisuuden ja muuhun aiheeseen liittyvän aineiston perusteella. Haastattelurunko rakentui kahteen toisiaan selittävään osaan: käsityksiin tiedollisista ja taidollisista osaamisvaatimuksista, kvalifikaatiosta sekä toisaalta vok-johtajan omiin käsityksiin ja kokemuksiin arkipäivän johtamistilanteista. Tätä ulkoista todellisuusmaailmaa verrataan vesiosuuskunnan johtajan käsityksiin ja kokemuksiin omasta johtamiskompetenssista osaamiskyvystä ja ammattitaidosta. Lisäksi neljäntenä teemana haastateltavalla on mahdollisuus nostaa esille muita vesiosuuskuntaan ja sen johtamiseen liittyviä näkemyksiään ja kokemuksiaan.

Haastattelut toteutettiin kahdessa osassa vuosien 2015 syksyn ja 2017 kevään välisenä aikana. Kahden haastattelun jälkeen totesin haastattelurakenteen olevan liian yksityiskohtainen ja kaavamainen, mikä ohjasi liian voimakkaasti haastattelun kulkua. Toiseksi se ei ollut täysin validi tutkimuksen tavoitteen kanssa. Tarkensin ja tiivistin haastattelurunkoa vastaamaan keskeistä tutkimusongelmaa.

4.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimus tavoittelee mahdollisimman suurta ja objektiivista totuutta ilman tietoisia tai tahattomia virheitä. Siksi tutkimuksen luotettavuus heijastelee tutkijan tekemiä tekemisiä sekä valintoja ja ratkaisuja. Jotta tutkimus olisi luotettava ja pätevä tulee tutkijan suorittaa omia arvioita tutkimuksen yhteydessä tekemistään valinnoista. Valinnoissa tulee kiinnittää erityistä huomiota haastattelu aineiston keruun laaduntarkkailuun kuin myös tutkimuksen reliabiliteettiin sekä validiuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tämä tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2008, s. 214).

Empiirisessä tutkimuksessa puhutaan luotettavuudesta eli validiudesta, jolla tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus oikeasti sitä erityistä asiaa, mitä sen tulisikin mitata (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, s. 187.) Toisaalta reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen, jossa kaksi arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen. Edellä mainitut käsitteet ovat ennen kaikkea määrällisen tutkimuksen käsitteitä, eivät siten täysin ole sovellettavissa laadullisen tutkimuksen lähtökohtaan, jonka tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen, eikä määrällinen mittaaminen. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida paremminkin muun muassa huolellisella kuvaamisella ja selostuksella tutkimuksen toteutuksesta ja sen lähteiden luotettavuudesta (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, ss. 185-190).

Tämän tutkimuksen aineiston laaduntarkkailuun viittaa haastattelurungon pohdinta, toteutus ja tarkennus. Haastattelut ovat tarkasti litteroidut pian haastattelujen jälkeen. Kahden haastattelun jälkeen totesin haastattelurakenteen olevan liian yksityiskohtainen ja kaavamainen, eikä se siten täysin ollut validi tutkimuksen tavoitteen kanssa. Keskustelin asiasta ohjaajan kanssa, jonka jälkeen tarkensin ja tiivistin haastattelurunkoa vastaamaan tarkemmin keskeistä tutkimusongelmaa. Uuden haastattelurungon myötä haastatteluista muodostui avoimempia ja antoisampia. Menettelyllä ei ole vaikutusta ensimmäisten haastattelujen luotettavuuteen, vaan ylimääräinen osuus jätettiin huomioimatta analysoinnissa. Haastattelun keskeisenä ongelmana oli haastattelun hallitseminen ja keskustelu rajoittaminen oleelliseen. Haastateltaville aukeni haastattelujen myötä mahdollisuus avautua ja se näkyi ”ylipursuavana ja lainehtivana” keskusteluna, minkä hallitseminen ja ohjaaminen tuottivat haastattelijalle omia vaikeuksia.

4.5 Haastattelujen analysointi

Laadullisen aineiston käsittely on monitahoinen prosessi joka keskeisesti muodostuu erityisesti analyysistä ja synteisistä. Analyysissä on toimintatapa, jossa eritellään ja luokitellaan kerättyä tutkimusaineistoa, joka synteisin eli yhdistelyn yhteydessä pyritään palauttamaan takaisin uudelleen hahmottuvaksi ilmiön kokonaiskuvaksi. Näin muodostunut uusi kokonaiskuva antaa tutkijalle mahdollisuuden ilmiön tulkitsemiseen ja sen teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, s. 143).

Analyysiä kuvataan kolmivaiheisena prosessina: kuvailuna, luokitteluna ja yhdistelynä. Aineiston kuvailemisella pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia ja piirteitä. Hirsjärvi & Hurmeen mukaan on tärkeää, että esiin tuotu ilmiö sijoitetaan siihen aikaan, paikkaan ja kulttuuriin, johon se kuuluu. Aineiston luokittelu on tärkeä osa analyysiä ja se luo pohjan aineiston myöhemmälle käsittelylle. Luokittelussa on kyse tutkijan päättelystä, jossa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Aineiston yhdistely tarkoittaa sitä, että luokkien esiintymisten välille pyritään löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, ss. 143-149).

Laadullisissa suuntautuneissa analyysissä tutkijan ensisijaisena pyrkimyksenä on löytää onnistunut ja todenmukainen tulkinta havaitsemalleen ilmiölle. Samaa aineistoa voidaan tulkita monin eri tavoin ja näkökulmin. Onnistunut tulkinta perustuu erityisesti siihen, että tutkimuksen lukija, omaksuttuaan tutkijan näkökulman voi löytää tekstistä samat asiat kuin tutkijakin on löytänyt. (Hirsjärvi & Hurme, Tutkimushaastattelu, 2007, s. 151).

V TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluilla selvitettiin vesiosuuskunnan johtajien käsityksiä ja kokemuksiin arkipäivän johtamistilanteista sekä niiden nivoutumisesta henkilökohtaisiin toimintaresursseihin. Haastattelutilanteissa esiin tulleita näkemyksiä ja kokemuksia kuvataan tässä osiossa suorien haastattelulainausten avulla.

5.1 Johtamisen rakentuminen

Risto Harisalon (Harisalo, 2010, s. 70) mukaan joka organisaatiolla on oma rakenteensa, joka kuvaa kuinka välttämätön työ on jaettu niin vertikaalisesti kuin myös horisontaalisesti. Näin on myös pienillä vesiosuuskunnillakin. Rakenne luo pohjan suunnitelmalliselle toiminnalle. Kuinka hyvin tai huonosti organisaatorakenne ja sen tilanteen mukainen kehittyminen tukevat vesiosuuskunnan varsinaista toimintaa riippuu viime kädessä vesiosuuskuntaa johtajavasta puheenjohtajasta.

Minustako vesiosuuskunnan puheenjohtaja – johtaja?

Hyppäys vesiosuuskunnan johtoon ei varmaankaan ole kenellekään ollut itsestään selvyys. Sitä tuskin koetaan erityisenä haasteena, joka antaisi mahdollisuuden korostaa omaa johtajuutta taikka omia johtajaominaisuuksiakaan.

”... silloin valittiin johtajaksi ... joka vähiten kieltäytyi... periaatteessa. Kyllä niitä potentiaalisia mahdollisuuksia oli monia, mutta tota noin, paljon se meni siltä kohdalta että ... että, joka vähiten kieltäytyi ja tietysti oma koulutustausta tietysti tuki sitä, että voi toimia sitten siinä johtotehtävissä...”

”Minä olen kokenut tämän velvollisuutena, ku minä olen ollut tuota noin ...johtamisasemassa, jostakin vuodesta 1972 lähtien työelämässä ollut, niin tuota ... eritasoilla johtoryhmiin asti.”

Omalla koulutus- tai kokemustaustalla näyttää haastattelujen perusteella olevan jossakin määrin vaikutusta puheenjohtajaksi ryhtymisessä. Sitä pidettiin jopa jonkin asteisena velvollisuutena, jollei muita vartenotettavia henkilöitä tehtävään tullut esille. Tätä voi osaltaan selittää se, että jokaisella osuuskuntalaisella on myös oma henkilökohtainen intressi saada toteutettava vesihuoltoprojekti asianmukaisesti käynnistettyä ja hoidettua. Osallistumalla ja tukemalla osuuskunnan rakentumista voidaan vesiosuuskunnan jäsenistölle näin kerryttää taitoja ja ymmärrystä tuottaa omaehtoisesti palveluja koko yhteisön parhaaksi jatkossakin.

Tie vesiosuuskunnan johtoon voi muodostua myös nk. ”pitkän linjan” -mukaisesti. Aikaisemmin muodostunut luottamus kylän asukkaiden puolestapuhujana taikka aikaisempi työskentely

vesiosuuskunnan aktiivina ja siitä saatu kokemus siivittävät myöhemmin puheenjohtajuuteen. Niin kyläyhteisöltä ansaittu luottamus, kuin myös tehtävien myötä kasvanut kokemuksellisuus luovat ja turvaavat siten paikallistasolla toimivan vesiosuuskunnan perustan.

”no ... kyllä se varmaankin oli, tavallaan se mielenkiinto niihin vesiasioihin ja tuota sitten olisi kylällä ... kylällä kun oli tarvetta, varsinkin silloin alussa tehtiin varsin pitkään talakootyönä, niin tuota ... se työvoima on aika vähissä ... tuolla maaseudullakin nykyään” ”Kyllä tuota ... kyllähän silloin siinä haasteita piisasi. Meillä teki ... tuota teki ... urakoitsija teki konkurssin, sitten hallituksen puheenjohtajalle tuli burnout ja sitten ... kaikenlaista. Se oli kyllä värikästä aikaa: laskuja oli useimman saantuhannen markan edestä oottamassa siellä. Ei ollut rahaa, ei ollut hoidettu ne hommat.”

”Jostain syystä sitten mua saatiin sitten houkuteltua vetää tätä projektia taas niinku kylän ja kylien tai lähiseudun asukkaiden puolesta ja siitähän lähti sitten tämä osuuskunnan perustaminen. Tää meidän osuuskunta perustettiin sitten maaliskuussa -99, että se oli aika nopeaa toimintaa.”

”Se oli jotenkin sillai tuli ... niin se oli sellainen tapaus, että silloinen isännöitsijä, nyt jo edesmennyt sekin, niin silloin kun tulivat tää alavi -94 vuonna joskus kesällä, niin se pyysi minua mittaria lukee, niin, että luettiin äkkiä ne mittarit kolmin, meitä oli kolme henkeä mukana, jaettiin alue ja sitten se tuli se kimmoke, että sitten se alkoi käyttää mua lapiomiehenä silloin ... näissä korjaushommissa ja näissä ... niin sitä kautta sitten .. se vaihtui se isännöitsijä välillä, se seuraava oli , olisko ollut pari vuotta, niin yhdessä kokouksessa se ilmoitti vaan, että hän jää isännöitsijän hommasta pois ja kysyi, että jatkakos sä? ... ja minä sitten myönnyin siinä, ihan tavallaan it... tietämättä asiasta ja se tuli siinä tapauksessa esille ja ... siitä sitten jatkettiin sitten viime kevääseen.”

Puheenjohtajien kommenteista on pääteltävissä, että vesiosuuskunnan jäsenistön taholta ei suoranaisia pätevyysvaatimuksia ole esitetty: valitaan se, joka vähiten kieltäytyy, tai on jo aiemmin osoittanut pätevyytään muissa yhteyksissä.

Paikallisyhteisöissä tapahtuva toiminta, kenties myös siihen osallistuminen ilmenee paikallisuutena, koska toiminta tapahtuu ”meidän” toteuttamana ja ”meidän” alueella. Toiminnallinen paikallisuus ilmenee toimintana, jossa voidaan itse päättää kyseisestä toiminnasta ja jonka merkityksenä on yhteisöllinen omavaraisuus, riippumattomuus sekä taloudellinen etu. Näin kansalaisyhteiskunnalle ominainen piirre maallikkuuden ja ammatillisen työnteon yhdistäminen ilmenevät edellä mainitusti vesiosuuskunnissa. Yhteisö ja sen jäsenet pyrkivät tarvittaessa vähäisiinkin olemassa oleviin resursseihin tukeutuen osallistumaan ja toteuttamaan yhteisönsä yhteisiä tarpeellisia jopa välttämättömiä toimintoja.

Vesiosuuskunnan hallitus osana arkipäivän toimintaa

Paikallistasolla toimivan vesiosuuskunnan hallitus ei ole vain strateginen toimielin, vaan se on myös tärkeä lenkki niin päätöksenteossa kuin arkipäivän toimien ja tehtävien toteuttamisessa.

Hallituksen vastuulla on osuuskunnan toimintaan vaikuttavien päätösten tekeminen ja toimitusjohtajan, mikäli sellainen on valittu, vastuulla on päätösten vaatimien toimien toteuttaminen. Mikäli toimitusjohtajaa ei ole valittu, niin nämä tehtävät ovat koko hallituksen vastuulla. (Luukkonen, 2013, s. 117).

Edellä mainittu hallituksen vastuu näyttää kaikesta huolimatta unohtuneen sangen usealta osuuskuntalaiselta, kuten seuraavissa lainauksissa käy ilmi. Jäsenyys hallituksessa on luottamustehtävä, mihin tulee suhtautua riittävällä vakavuudella ja toimia asianmukaisesti. Varatuomari Kari Lehto (Lehto, Arvoisa puheenjohtaja, 2014, s. 20) suositteleekin, että pieniin osuuskuntiin olisi syytä valita toimitusjohtaja, jotta kokonaisvastuu osuuskuntien jokapäiväisten asioiden hoidosta olisi kiistaton ja johtosuhteet muutoinkin olisivat selkeät. Toimitusjohtajan ei tarvitse hänen mukaansa olla mikään ammattijohtaja vaan talkoohengellä toimiva, kuten muutkin hallitusjäsenet. (Lehto, Vesiosuuskuntien erilliskysymyksiä, 2011, s. 20).

”Ne ihmiset, jotka ovat olleet aktiivisia yhdistystoiminnassa, joko... joko tuota noin kiinteistöyhdistyksissä, aatteellisissa yhdistyksissä tai ammattijärjestöissä, niillä tuntuu olevan sitä hallinnollista pohjaa, siellä aktiivisesti toimineena, niitten kanssa on ollut helppo rakennella ja tuota noin ...”

”Meillä on alusta lähtien melkein sama hallitus, ja tuota silloin ku tää oli niin pirstaleinen ympäri tuota kaavoitettua kyläkeskusta, niin tuota... päädyttiin heti siinä perustamisessa, että säännöt rakennettiin niin, että oli aika iso hallitus, että varsinaisia jäseniä oli tuota noin seitsemän ja varajäseniä seitsemän... Niin kun oli riittävän paljon tätä hallintoporukkaa mukana eri puolilta niin, jokainen tunsu jotenkin niitä ihmisiä ja tuota noin... ja siellä missä tökkäs niin, sitten mie aloin niiden kanssa sen lopullisen vääntämisen. Mutta nää hallituksen jäsenet ja varajäsenet, niin ne kierteli sitten omaa kulmakuntaansa ja tuota noin... ja yritti sopia asioita niin pitkälle kuin mahdollista ja kunnes sitten ruvettiin papereita tekemään, et mää osallistuvin sitten siihen”

” Hallituksen jäsenet ovat sitten vain kokouksissa ei ne tee, mutta niitä pystyis käyttää sitten ihan maastotöihin, jos ne saa sieltä lähtee. Mutta ne ovat periaatteessa sitten kokouksissa. Muut jäsenet ovat sitten semmoisia, että sieltä saa määrättyjä henkilöitä korjauksiin mukaan, mutta tuota ne periaatteessa käyttää sitä vettä ja eine sitten osallistu mihkään. ”

”... kyllä täytyy sanoa, että kyllä hallitus saisi olla vähän aktiivisempi, en tiedä ymmärtääkö kaikki ihan välttämättäkään vastuutansakaan, että mihkä he ovat lähteneet, kun ovat aikanaan lähteneet hallitukseen, mutta tuota ... saisi tietysti hieman aktiivisempaa olla kyllä ... kyllä se vaan tällainen pulju vaan muutaman hengen varassa se on ... ei siitä pääse mihkään ”

” se on se kolme, mitkä meillä pyörii tuota ... niin vaikka meillä on hallituksessa kymmenen ... mutta kyllä ne on niin, että ... ne on käytännön asioista täysin ulkona ... ”

”Tämmöinen osuuskunnan organisointi on minun mielestäni aika haastava tehtävä, että kuka sen oikean mallin siihen löytäisi. tää... meillähän kirjanpitäjähän... kirjanpito on ulkoistettu heti alusta alkaen. Mutta kaiken muun maksuliikenteen minä olen hoitanut, papereiden toimitus kirjanpitäjälle, ei meillä muita ... muita...vakansseja ole, mutta on puheenjohtaja ja sitten varapuheenjohtaja, ei meillä muita, niin kuin tämmöisiä valmiita vakansseja ole määriteltä.”

Haastattelut osoittavat, että vesiosuuskunnan johtaminen ja kokonaisvastuu jää kaikesta huolimatta yksille, yleensä aktiivisen puheenjohtajan harteille. Juridisesti vastuu on kuitenkin koko hallituksella, tätä seikkaa eivät varmaankaan hallituksen muut jäsenet ole ottaneet huomioon. Siksi Lehdon ajattelumalli vesiosuuskunnan maallikko toimitusjohtajasta on perusteltavissa. Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tulisi olla eri henkilöitä. Näin toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja muodostaisivat yhdessä omilla osaamisillaan osuuskunnalle toiminnallisen johtoparin. Myös valta ja hallintosuhteet rakentuisivat tällöin juridisesti toimiviksi. Yleistoimivaltaisen toimitusjohtajan alisteisuus suhteessa vesiosuuskunnan hallitukseen ilmenisi näin konkreettisesti ja selkeästi.

5.2 Erinäisiä kokemuksia vesiosuuskunnan johtamisesta

Käsitteellisesti johtaminen nähdään yleisenä prosessina, johon liittyy ainakin suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, koordinoitua, ongelmien ratkaisua sekä päätöksentekoa. Johtajuus sitä vastoin viittaa toimintaan, jossa johtaja vaikuttaa muuhun yhteisöön siten, että yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. (Sydänmaanlakka, 2006, s. 297).

Vesiosuuskunnissa johtaminen nähdään yleensä ”paperihommana”, millä usein viitataan erilaisten tilastojen ja tietojen kirjaamiseen. Tällaisena esiintyivät erityisesti tilitoimistojen tuottamat kirjanpitopalvelut: *”...se tilitoimiston kautta toimi kaikki ja kyllähän ne sieltäkin antoi vinkkiä, että jotain oli niin ...”*

”...teen sopimukset ja jos mahdollista, nyt kun on ollut ulkopuolisella vielä töissä niin tuota ... emmä oo paljon niihin asennuksiin paljon tuota noin osallistunut, mutta se perään kattaminen ja kaikkien varaosien ja kaikkien tarvikkeiden hankinta tuota ... ja kyllä siinä on sitä byrokratiaa siinä tuota ... ja tilastojen tekemisiä, mitkä ovat ihan hullun aikaisia ... mun mielestä, niin ...

”no kyllä mä nyt sitä luonnehtisin, että sanotaan nyt tuota johtaminen, tää paperihomma, se nyt oli vähän semmoista, että ei kaikkia osannut, taikka ei paljon viittinytkään tehdä, kun sai tilitoimistoa vielä avuksi... siihen sai viedä paperit sinne. Mutta, sitten sanotaan tämä kenttätö niin tuota ... kyllä mä sen kuvittelen että mää osaan sen... , niin, että sen kyllä osaan ja yhtälailla johtamisen, kyllä minä kaivurikuskin tai kenelle tahansa pystyn antamaan ohjeet.”

”No siinä, ei näitä paperihommia, oli mitä oli ... tosin minä paljon teetinkin ittekin näitä paperihommia tällä tilipalvelulla, kun se hoiti kaikki laskutuksetkin ja kaikki, että niitä ei tarvinnut sillai hoitaa, ja ja kirjanpidon hoiti sitten samalla tietysti siinä sitten ... pitemmän aikaa... mäkään en ole ... vesilaskuja tehnyt ainuttakaan. Mutta isännöitsijän tehtäviin kuuluu enemmän niin tuota mittareiden luku kerran vuodessa ja ... ja tuota... sen mä sain sitten muutettua semmoseks, että nykyään lähetetään lappu taloon, kiinteistöön ... kiinteistön omistajalle tai vuokralaiselle... kuinka se nyt onkin sovittu, sovittu kumminkin niin ne lähettää sen sitten takasin mittarilukemat. Mittarilukemia ei sitten tarvitse periaatteessa muuta kuin sellaisilta, mistä se ei tule, niiltä haetaan...”

”...se, että meillä tietysti ... alusta oli, niin kuin minä sanoin, kaks kaveria, jotka oli sitten niinku enemmänkin mukana rakennushankkeessa, rakennusvaiheessa siis, valvomassa ja ottaa tarvittaessa vesurinkin käteen ja muuta, ja sillai hallitus oli lähtenytkin mukaan, ei kukaan sitten kieltänyt mitään mitä he ei tekisi. tehtävien osoittaminen oli sitten kuitenkin aika vaikeeta ja mitä ne vois tehdä, siis... ja noin, nyt meillä tässä vaiheessa on tietysti tilanne että me on tietysti... yksi kaveri, joka on opetellut tätä hommaa meillä, ja se on nyt hyvä tässä vaiheessa, meidän kannalta siis. Mutta se saa nää mun hommani kohta niskaansa ja tässä täytyis sitten miettiä justinsa, mikä on sitten jatko homma...”

”... kyllähän se hallintopuoli on sillailailla, että meilläkin alusta asti kirjanpito on ulkoistettu, se tilitoimiston kautta toimi kaikki ja kyllähän ne sieltäkin antoi vinkkiä, että jotain oli niin ... kyllä se oli ainakin kun sitä itse rakensi ja laitteli ja huoltanut, niin kyllä se tekninen tieto ois se kaikkein ... sitä oli ehkä saatavanakin, mutta kaikkeen ei kerta kaikkiaan kerennyt paneutua. Sitten kun oli työelämässä itte vähän niinku ... mäkin oli kolmivuoro hommassa ja tuota ... sitten piti sen työajan ulkopuolella tehdä kaikki nää hommat. Tää oli iso homma tää liittymäsopimusten tekeminen. Sitä kun mennään ihmisten kanssa tekemään tonne, ei sinne mennä kauheella ryysiksellä, että kirjoittappas nimes siihen alle. Siellä pitää selittää ummet ja lammet, niin se saattoi viedä tunninkin per talo, ennenkuin sieltä pääsi pois allekirjoituksen kanssa.”

Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että vesiosuuskunnan johtaminen ymmärretään ja toteutetaan tilanteenmukaisten tehtävien näkökulmasta ja niiden kautta, eikä niinkään systemaattisena asioiden johtamistoimintana.

Johtaminen ja johtajuus käsitteinä ja tehtävinä koetaan prameilevina ja ylikorostuneina suhteessa ympäröivään kyläyhteisöön, siksi haastattelutilanteissa aisti jopa kiusaantumista asiasta keskusteltaessa. Johtaja – johtaminen -termien välttelemisellä on yhteyttä yksilölliseen identiteetti-käsitteeseen, jossa on kyse ihmisiä koskevista ominaisuuksista: minkälaisena ihminen pitää itse

itseään tai millaisena muut ihmiset häntä pitävät. Ihminen pyrkii samaistumaan alueensa muiden ihmisten kanssa, eikä halua erottautua heistä poikkeavaa arvoa korostavilla ilmaisuilla. Ihminen tai asukas tuntee tällöin kuuluvansa tietylle alueelle, hahmottavansa alueensa kokonaisuuden sekä tuntevansa yhteenkuuluvuutta ja samankaltaisuutta alueensa muiden asukkaiden kanssa (ks. ss. 22-23). Tämä voi osaltaan selittää sitä, miksi johtaminen ”verhoutuu” aktiiviseen ja näkyvään töiden tekemiseen. ”Näkyvää työtä ja uurasta työntekoa” arvostetaan erityisesti maaseutuyhteisöissä.

Asenne ja suhtautuminen johtamiseen ja johtajuuteen ovat kuitenkin välttämättömiä, jotta kokonaisvaltainen toiminnan hallitseminen tulisi suoritettua, eikä toteutus jäisi ainoastaan siihen laajuuteen kuin välttämättömiä tehtäviä suorittaessa on ollut tarpeellista. Tämä voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, että vesiosuuskunnan toiminnassa hiljainen tieto lisääntyy ja mikä pahinta, se voi jäädä ainoastaan 1-2 henkilön tietoisuuteen.

5.3 Osaaminen vesiosuuskunnan johtamisessa

Vesiosuuskuntaa johtavalta voidaan edellyttää ainakin kohtuullisessa määrin yksilölliseen tietoon, taitoon sekä asenteisiin liittyvää osaamista, joiden avulla hän voi suoriutua tehtävistään ja niihin liittyvistä tavoitteista (ks. s. 16). Osaaminen ei siten ole vain tietämistä, vaan osa laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus on selkeästi esillä.

Oma koulutus ja kokemustausta toimii siten vesiosuuskunnan johtajan kompetenssina. Vesiosuuskunnissa kompetenssia ei voida tarkastella pelkästään muodollisena koulutuksena ja todistuksina vaan paremminkin yksilöllisenä kykynä, mikä tosin tulee ilmi vasta varsinaisia työtehtäviä suoritettaessa.

Oma koulutustausta

Vesiosuuskunnan puheenjohtajalla on sellainen pohjakoulutus, mikä hänellä sattuu tehtävään valittaessa olemaan, koska valinta harvoin toteutuu koulutuksen ja siinä menestymisen pohjalta. Eräs haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

” eipä sitä mitään erikoista koulutusta, mulla nyt sattui olemaan merkonomi ja teknikko. Tartteeko siinä erikoista koulutusta, en minä tiedä. ”

Hänen mukaansa koulutus voi olla hyväksi, mutta kukapa hyvän koulutuksen omaavista yhteiseen tehtävään saataisiin ryhtymään. Hän korostaa henkilön sisäistä lahjakkuutta, mikä antaa hyvän kompetenssin tehtävän hoidolle.

”... mulla on koneinsinöörin koulutus, ja, ja ... olen toiminut erittäin suurissa yrityksissä ja kiertänyt maailmaa monen näköisissä hommissa.”

”... ammatiltani ollut opistoupseeri, eläkkeellä olen ollut nyt 12 vuotta ja koulutustausta on tietysti toi opistoupseerikoulutus sekä sitten teknikon koulutus siviilipuolella.”

”...mää oon nyt tuota ... ammattikoulun nuorena silloin käynyt autonasentaja ja sitä kautta ammatiltani ja tehnyt sitten niitä hommia ... hommia tuota ... lähes koko ajan ... ajan ja sitten jossain vaiheessa tuli ostettua tää tila ... tila ja jatkettua tilan pitoa maanviljelijänä siinä sitten.”

” ihan kansakoulupohjalla ja näitä kursseja on sitten pilvinpimein, kortteja on katto ... niitä on miltei korttipakko, kun tuota tää on luvanvaraista toimintaa, niin ... ”

”Mä olin maanviljelijä ihan tuota, mutta sitten noin, kun mentiin EU:hun, niin sitten tuota pistettiin lehmät pois ja sitten tuota ... vaimon siskon mies alettiin harrastaa linja-autoliikennettä, taikka ensiks oli taksia ja nyt on linja-autoja ja takseja ja autoja on varmaankin 35.”

”olin aikanaan 1976-88 vuonna porakaivon tekijänä ja kerkesin tietysti tehdä monennäköistä reikää ja monennäköistä vettä, vettä tuota löytyi ja sen jälkeen menin tuonne UP ... sen aikaiselle Yhtyneen paperitehtaille. Mulla oli vähän paperikoulupohjaa ja menin sinne töihin. Ja vuonna 2015 syksyllä jäin tuota ... sitten n.s. työttömyysputkeen...”

Haastateltavien koulutustaustana oli yleisemmin ammatillinen koulutus (4/7). Lopuilla (3/7) koulutus pohjautui ammatilliseen korkeakoulutukseen tai vastaavaan. Kenenkään haastatellun taustakoulutus ei suoraan vastannut ammatillisessa vesilaitostoiminnassa vaadittavaa ammattipätevyyttä. Pohjakoulutus viittaa näin ollen yleiseen tietämykseen ja toimintojen hallitsemiseen, jolloin henkilökohtainen lahjakkuus ja aiempi kokemusmaailma määrittävät henkilön osaamistasoa.

Ajatuksia vesiosuuskunnan johdon osaamisesta ja osaamistarpeista

Vesihuollon ammattilaisten ydinosaamisen katsotaan edellyttävän luonnontieteiden ja insinööriosuamisen perusteita täydennettynä laaja-alaisella yhteiskunnallisella ja liiketalous osaamisella. Vesiosuuskunnan vapaaehtoistoimijoiden on pohjakoulutuksestaan huolimatta kyettävä ymmärtämään ja selvittämään parhain päin esiin tulevat haasteet.

” Meillä on ollut aika hyvä peruskoulutus ja sitten myöskin työkokemuksissa on erittäin paljon. Mutta siitä huolimatta esim talousasioiden tiettyjä koukeroita ...tuota noin ... tehty, varsinkin tämän verokieputtelun yhteydessä niin ... tuota, me kilpailutettiin Porin alueella tilintarkastajayritykset ja täältä löytyi semmonen ... semmonen guru...”

”... kyllä, sen verran tulee olla osaamista, että kattoo, mitä kassassa on rahaa, että mihin se riittää.”

"Tietysti, jos ois rakennusmestari, ois kaikista paras, joka osais valvoo ja kattoo, ettei tule mitään virheitä. mutta kukapa sellainen siihen ryhtyy, niin..."

"... no tota kyllä semmoinen yleistietämys on tietysti hyvä niinku ihan , jos aattelee, tän maankaivusta lähtien niin kuin yleistietämys mitä pitää olla, siis käytännön tietämystä, mutta kyllä minä perustan sen just siihen, että, että ... taikka, kun lähettiin hanketta viemään, että me palkataan ne ammattilaiset näihin erityisaloihin, tai erityisosaamista vaativiin ..."

"Kyllä minä lähtisin siitä, että tällöinen normaalin maalaisjärjen käyttö on se millä siinä pärjää, että tuota se on niin paljon ihmisten kanssa tekemistä, mitkä siihen liittyy, kenen maita käytetään ja muuta, että se vaatis sitä hyvää ihmisten kanssa toimeen tulemisen kykyä..."

Vaikka vesiosuuskunnan johdolla on kohtuullisen hyvä peruskoulutustaso kuin myös laaja työkokemushistoria, löytyy aina osa-alueita, jotka vaativat erityisosaamista. Kaikki haastateltavat mainitsivat vesiosuuskunnan turvautuneen ainakin jossakin laajuudessa ostopalveluihin, erityisesti oikeus- ja kirjanpitoasioissa.

Yksilöillä tulisi olla erinäisiä taitoja tarkastella ja arvioida omaa ajattelua, oppimista, toimintaa. Tämä antaa kullekin tehtävissä mukana oleville mahdollisuuden sovittaa oma osaaminen yhteen yhteisön tehtävien kanssa. Näin yksilöllinen kyky ja taito muodostuu pohjaksi ratkaista vesiosuuskunnan toimintaan liittyviä ongelmia ja pulmia. Edellä mainituissa haastatteluissa ilmenee, että vesiosuuskuntien johdossa tunnetaan ymmärrystä ja vastuuta omien tietojen ja taitojen rajallisuudesta, mikä edesauttaa tekemään taloudellisestikin merkittävää päätöstä turvautua ostopalveluina ammattilaisten apuun.

Näin ei aina ole käynyt. Useat huolestuttavat lehtiartikkelit vesiosuuskuntien toiminnasta osoittavat valitettavan tosiseikan, ettei johdolla ole aina ollut kykyä ymmärtää toimiensa haasteita ja niiden mahdollisia seurauksia (vrt. s. 3). Asia vakavuus korostuu erityisesti tilanteissa, jolloin asioista päättäminen ja vastaaminen jää tai se jätetään syystä tai toisesta pienen porukan harteille. Jatkotilanteessa tästä voi seurata se, että asiat kumuloituvat ja johtavat aiempaa kaoottisempaan tilanteeseen, jonka selvittäminen vaatii entistä enemmän osaamista ja ammattitaitoa.

"Kyllähän me ollaan tultu toimeen tultu, mutta kyllähän siinä on aika paljon opettelua ollut kantapään kautta tietysti, että kuinka pitää menetellä... ja nyt tässä tää viime keväinen tapahtuma, missä meille vaadittiin erityistilintarkastusta aluehallintavirastolta, niin sekin oli tavallaan semmoinen, sanottakoon näin, että ulkopuoliset tahot pääsi masinoimaan sitä tapahtumaa niin voimakkaasti"

”Kyllä tuota ... kyllähän silloin siinä haasteita piisasi. Meillä teki ... tuota teki ... urakoitsija teki konkurssin, sitten hallituksen puheenjohtajalle tuli burnout ja sitten ... kaikenlaista. Se oli kyllä värikästä aikaa: laskuja oli useimman saantuhannen markan edestä oottamassa siellä. Ei ollut rahaa, ei ollut hoidettu ne hommat ...” ... ”Mutta todennäköisesti se kaatui vähän liian pienen porukan harteille se homma. Että siinä ei ollut ... alkuaikaan ei osattu jakaa sitä työvoimaa sillailla, kuin oisi pitänyt. Yks mies yritti hoitaa kaikki ja...”

Vesiosuuskunnan osaaminen voidaan katsoa kehittyvän yhteisölliseksi osaamiseksi, jossa jokainen yksilö tukee omilla kyvyillään ja osaamisellaan toisiaan yhteisen päämäärän aikaansaamiseksi. Osaamisen kehittyminen on prosessi, mihin liittyy niin yksilön persoonaan liittyviä muotoja kuin myös yhteisöllisyyden muotoja. Joissakin vesiosuuskunnissa uskalletaan hieman haaveilla osaamisen lisäämisestä.

” kyllä se varmaankin semmoinen on, että oisi joku sellainen ... sillai siis tuota ... joku sellainen, sanoisko isännöitsijä koulutus taikka joku semmoinen, joku vaikka lyhyaikaisempi kurssi. Niin sitä, että siellä neuvottas niinku periaatteessa kädestä pitäen, että kuinka tehdään joku paperipuoli ... nimenomaan.”

” ... kyllä täytyy sanoa, että se meidänkin hallitus on jo sen verran iäkkäämpää, että ei niitä tahdo saada minkään näköiselle vesikorttikoulutukseen, taikka noin, niin meillä on ne pakolliset kortit, kellä on niitä ei ... no nythän ei tiedä kun tulee uusi hallitus, jos sais sitä vielä vähän nuorennettua niin tuota ... ja nyt on pikkusen ... pikkusen tuota ... toiveissa saada yksi sellainen nuorempi kaveri siihen vedenottamo hommaan, ettei se oisi ihan minun varassa, että sitä on tarkoitus jakaa sitä tietoo enemmän ja ... mutta kyllä se kouluttamiselle ... lähtee minkälaiselle kurssille vaan, mikä lähinnä vesihommaa viittaa ... liittyy aina sieltä löytyy jotain ... uutta, siinä sen huomaa, eipäs totakaan asiaa tiennyt...”

Toisaalta nähdään myös, että vesiosuuskunta osaaminen tulee käytännössä oppimisen kautta. Monille vesiosuuskunnille koulutus näyttäytyykin siten hukkaan heitettynä aikana ja kulueränä, tosin työssä käyvillä ei sellaiseen olisi muutoinkaan mahdollisuutta osallistua.

” Se on niin, että niitä ei voi opiskella, ne tulee käytännön kokemuksen kautta. Mulla on sellainen käsitys. Tietysti niitä vois opiskellakin mutta tuota ... jos saa tuhannen euroo vuosipalkkiona puheenjohtajan palkkion, niin ei siinä kauheesti ... ”

”...sais olla vaikka joku insinöörikin se koulupohja, ei oisi kyllä pahitteeksi. Aina tulevaisuudessa, kun kaikki asiat muuttuu niin ... mutta kyllä tähän asti on pärjätty nuoremmalla maalaisjärjellä, että ei siinä ole semmoista tullut ... ja sitten sitä apu kyllä on , kun osaa sitä pyytää”

Vesiosuuskunta osaaminen ja sen kehittäminen mielletään lähtökohtaisesti tarpeelliseksi, jopa välttämättömäksi. Käytännön elämä luo kuitenkin vesiosuuskunnille rajoitteita toteuttaa tätä osuustoiminnan kansainvälistä 5.periaatetta koulutuksesta ja oppimisesta:

”Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen, jolla edistetään osuuskunnan kehittämistä” (Lehto, Arvoisa puheenjohtaja, 2014, s. 12)

Keskeisenä ongelmana tässä on se, miten vesiosuuskuntien osaamista voitaisiin kehittää siten, että vapaaehtoishenkilöstöllä olisi realistiset mahdollisuudet osallistua siihen. Todellisuus näyttäytyy tällöin erityisesti taloudellisina ja ajankäyttöä tukevin tekijöinä.

Sosiaalinen vuorovaikutus osaamishaasteena

Kylät ovat sosiaalisia yhteisöjä, joissa asukkaiden arkielämä voi olla tiukasti rajautunutta ja perinteisiin asenteisiin jäykistynyttä. Tämä asettaa vesiosuuskuntien johdon vuorovaikutteisudelle suuria odotuksia. Pekka Pietilän (2013) näkee puutteellista vuorovaikutusta niin kyläyhteisössä kuin myös vesiosuuskunnan sisälläkin. Vajavainen vuorovaikutusosaaminen ilmenee asiakkaiden haluttomuutena tai passiivisuutena yhteisten asioiden hoitamisessa.

”sen on oltava sellainen, että tulee kaikkien kanssa toimeen ... ei saa hiiltyä ja täytyy purra sitten huuleen, kun tulee sitten sellainen tiukka tilanne ... eikä saa ottaa sitten kantaa joo ... kaikkien kaveri täytyis olla.”

”Mutta sellainen vaan, että tulee ihmisten kanssa toimeen ja on rauhallinen vaikka vähän tulisi palautettakin eikä saa mennä ihmisille esittää... kun täällä ihmiset tuntee – tunnetaan ihmiset suhtaudutaan jo taloon mennessä ... mitä siellä vastaan tulee”

”Täytyy olla lehmän hermot sillä, joka käy näiden maaisäntien kanssa näitä putkenveto- ja sijoitussopimusneuvotteluja. Löytyy niitä, jotka lähtee heti mukaan yhteiseen osuuskunta-asiaan ja sitten niitä, jotka ei lapion pistoakaan. Ja kun ei meinaa löytyä kiertotie mahdollisuuksia, niin täytyy silmukoida tämän hallituksen kaikki tietämys, ensiksi siitä, kuka kenenkin henkilön kanssa tulee toimeen ja kuka ei tule.”

Eivät ainoastaan kyläyhteisön asukkaat aiheuta harmaita hiuksia tai haasteita vesiosuuskunnan johdolle. Vesiosuuskunnat ovat kiinteässä yhteistyösuhteissa niin kunnallisten kuin myös valtiollisten viranomaisten kanssa. Tunteet ovat herkässä, kun keskustellaan rahasta, veroista tai ympäristöasioista. Vuorovaikuttaminen on tärkeä osa myös vesiosuuskuntien johdon toimintaa, joten siten se on yksi keskeisistä haasteista vesiosuuskuntien osaamisen osalla.

”...siellä on Kxxx:ssä sellainen ympäristönainen ... me ollaan tehty hikipäässä töitä jo kolme viikkoo ... tiistaina ... tai maanantaina tulee kolme viikkoo, me on soitettu ja me ollaan laulettu ... ja me ollaan kirottu ja vähän porattukin ja tehty vähän mitä vaan ... tuo TE-keskus, se on mätäpäise Suomessa. Siis siellä pallotellaan ihmisiä paikasta toiseen ja sieltä ei saa vastausta mitään ... kun soitat yhteen paikkaan, saat numeron ... niin se käskee soittaa seuraavalle, ja se käskee seuraavalle ja seuraavalle ... kukaan ei tiedä yhtään mitään ...

...Niin kyllä minkääläistä kantaa ne ei ota asioihin. .. ei mihkään. Niin tämmöisiä haasteita ... ja voi olla vaara, että tuolla on pieni työmaa ja siellä kaivetaan pieniä ojia, ei kukaan tiedä, minkä työmäärän siinä joku tekee ... näkymätöntä työtä . Niin tämmöisiä haasteita on mutta tuota ... nää kuuluu elämään ja sitten mennään taas, ettei ole mitään haasteita. Kyllä niitä haasteita aina muodostuu kaikenmoisia. ... Mutta tää on kaiken pahin ... ”

”...siinä vaiheessa tuli sitten tämä alvi-jupakka, kun olikse Rovaniemellä se yks osuuskunta, narahti, narahti jossakin mielessä, niin että tämä verottaja rupesi käymään oikeutta siitä alvijutusta, Ja tuota... sehän oli se prosessi silloin tuota se..., määkin olin mukana riitelemässä, ja yritin sanoa sitä, että miten voidaan edellyttää siinä, tuota noin ... hallinto-oikeuden päätöksessä, että sellainen osuuskunta, joka itse puhdistaa veden ja jakelee veden ja puhdistaa jätevedet, vain sellainen voi olla osuuskunta. Minä sanoin, että eihän osuuspankkikaan ole osuuskunta, joka valmistaisi vettä ja puhdistaisi. Mutta ei se mennyt vielä ... Siinä kävi sitten niin, että se me hävittiin. Me jouduttiin maksaa, meitä oli neljä Porilaista osuuskuntaa kimpassa siinä, mitkä mää olin kasannut kimpassa siinä kuviot läpikäytiin niin, tuota... me maksettiin melkein viisisataatuhatta euroa yhteensä takaisin valtiolle näitä palautuksia.”

Vesiosuuskuntia johtavat joutuvat tahtomattaan ”puun ja kuoren väliin” suhteessa kyläyhteisöönsä kuin myös muihin yhteistyökumppaneihinkin nähden. Ilman vuorovaikutustaitoja vesiosuuskunnan johtaja ei pärjää. Taitamattomuus vuorovaikutustilanteissa voi olla monella tavalla vahingoksi myös vesiosuuskunnan myöhäisemmällekin toiminnalle. Siksi oikeanlainen vuorovaikutustaito on silloin elintärkeää. Eräät haastateltavat ilmaisivat, että vesiosuuskunnan hallinnossa tulisi huomioida se ”kuka kenenkin henkilön kanssa tulee toimeen ja kuka ei tule.” Kyläyhteisöjen keskinäisissä suhteissa usein voi vallita vanha ja lähes patriarkaalinen ilmapiiri. Se edellyttää tietoisia toimia myös vuorovaikutuksien suhteen.

Vesiosuuskuntien johtajat tiedostavat hyvin yhteisönsä osaamispääoman rajallisuuden. Rajallisuus näyttää vaihtelevan syklimäisesti seuraten vesiosuuskunnan kehittymisen eri vaiheita. Toiminnan käynnistyessä korostuvat toiminnan johtamisen, suunnittelun, teknisen ymmärtämisen ja talouden realiteettien ymmärtäminen. Valitettavasti tällöin myös kokemusosaaminen on samanaikaisesti vähäistä. Rakennustyön jälkeen korostuvat lähinnä ylläpitoon liittyvien seikkojen osaaminen, mutta erityisesti taloudellisen osaamisen taidot. Tällöin edesauttavana tekijänä on rakennusaikaisen työskentelyn kasvattama käytännön kokemusosaaminen.

Vesiosuuskuntien puheenjohtajien mielestä yksi keskeisin ja kaikkien muidenkin osaamisalueiden yhteydessä olevana ovat vesiosuuskunnan johdon vuorovaikutustaidot. Ne ovat ihmisten henkilökohtaisista ominaisuuksia kumpuavia, mutta vesiosuuskunnalla on mahdollisuuksia yhteisöosaamisella parantaa käytännössä tällaista osaamisvajetta.

5.4 Ajatuksia menneestä ja vesiosuuskunnan tulevaisuudesta

Osuuskuntatoiminnan luonteeseen kuuluu yhteistoiminnallisuus sekä -vastuullisuus. Tämän toiminnan tavoitteena on jäsenten hyvinvoinnin ja elinkeinon edellytysten tukeminen luomalla omatoimisesti ja palkattomasti yhteistä hyvää elinolosuhteidensa ylläpitämiseksi sekä sen kehittämiseksi. Mutta kuinka vesiosuuskuntien puheenjohtajat ovat kokeneet oman toimintansa kyläyhteisönsä hyväksi?

”No aika töisevä homma. Melkein sanoisin, etten toista kertaa lähtis. Se ... kyllä se liikaa tahtoo... meillä ei niiku minkään näköisiä sellaisia keskinäisiä ristiriitoja ole ollut, hallitus on ollut ihan mukavasti mukana ja meillä on pari-kolme kaveria ollut hallituksessa alusta alkaen, jotka niinku osallistu siihen... niinku siihen rakennusvaiheessa oli apuna, hyvänä apuna. ... mähän lopetan nyt ensi keväällä, mä on taas erovuorossa, mähän olen kaksi kertaa meinannut yrittää päästä, mutta en ole päässyt eroon...”

”henkilökohtaisesti... se on muodostunut aikamoiseksi rasitukseksi, onhan se hauskaa ... oli tuota noin saada ... saada kasaan tämä hommeli ja ittelle suuri hyöty siitä, että tällä nurkkakunnalla nää jätevesiongelmat on poissa...”

”...nyt tässä odotellaan, ensi kesänä tullee eläkeikä täyteen ja päästään varsinaiselle eläkkeelle. Rupee kerkiämään näitä vesiosuuskunta-asioita tekee vähän paremmin vielä, edellyttäen tietysti, että yleinen kokous valitsee vielä jatkoon.”

Jonkinmoista uupumista on tapahtunut vesiosuuskuntien puheenjohtajille. Alkuperäinen haasteellinen tehtävä ja velvollisuus koetaan nyttemmin jopa rasitteena. Väsyminen on ymmärrettävää, kun pitkä aikaisesta vapaaehtoisesta toiminnasta on muodostunut henkilökohtainen velvoite, taikka vuosien saatossa on usein joutunut jatkuvien haasteellisten tilanteiden ”uhriksi”. Välttämätöntä voimaantumista niin yksilö- kuin yhteisötasollakaan ei ole päässyt tapahtumaan.

Keskeisenä ongelmana tähän näyttäisi olevan se, että vesiosuuskunnan vastuuhenkilöt ikääntyvät ja väsyvät, eikä uusia talkooperiaatteella osallistuvia henkilöitä ole saatu rekrytoitua. Kuten eräs haastateltava ilmaisi: *”mähän lopetan nyt ensi keväällä, mä on taas erovuorossa, mähän olen kaksi kertaa meinannut yrittää päästä, mutta en ole päässyt eroon”*, tämä osoittaa suuren huolen vesiosuuskuntien tulevaisuuden suhteen.

”... meillä on kolme osajaa, joista yksi jäi vuodenvaihteessa pois, kun täyttää 80 vuotta ja loukkaantui sillä tavalla, että oli puolen vuotta niinku ... pää telineessä. Ja..ja tuota ... sitten toinen täyttää sitten 78 ja mää olen sitten 72, niin kyllä jotain ... tarttes rupee tapahtumaan ...”

”Meidän osuuskunnassa on se ongelma, että alkaa ikäkello naputtaa turhan monen osalta, ja jotta siihen ei tulisi tätä katkoa, niin tuota ... siinä lähdettiin tähän isännöitsijäpalvelun ostamiseen, siitä syystä, että kuka tahansa meistä vanhoista voi kupsahtaa minä päivänä vaan ja tuota noin uusien saamien on kyllä aika lailla työlästä. Me ollaan varmistettu se nyt tällä isännöitsijäpalvelutoiminnalla.”

Ikääntyminen ja vuosien mittainen vapaaehtoistyö korostuvat varsin monien puheenjohtajien kommentteissa. Muita seikkojakin tuodaan esille, ihmisten haluttomuus ja lyhytjänteisyys turbulenttisessa kyläympäristössä sekä syrjäseutujen yleinen ”hiljeneminen” ovat puheenjohtajien huolenaiheina. Oman vesiosuuskunnan tulevaisuus näyttää puheenjohtajien mielestä tältä osin varsin epätoivoiselta. Vastuuhenkilöt ikääntyvät ja nuorten saaminen mukaan aktiiviseen toimintaan koetaan hyvin haasteelliseksi.

”...kyllähän se tällaisessa osuuskuntamallissa on nimenomaan se, että yritetään vyöryttää se kunnalliselle puolen ... ei, ei ole niitä toimijoita, kuten sanoin, XXX kyllästy ja se uusi puheenjohtaja kyllästy jo vuodessa tai kahdessa vuodessa, niin ... ei ole sitten toimijoita, että kyllä se täytyy sitten ammattilaisille ... ammattilaisille mennä se homma, joka tekee sitä työksensä.”

”kyllähän se niin on ... valitettava tosiasia se, että tuo maaseutu pikkuhiljaa hiipuu, että ei tahdo enää saada vanhoihin taloihin, jos sieltä lähtee vanhukset kirkonkylään tai jonnekin muualle, niin ei tahdo saada enää sinne asukkaita. Meillä nyt on aika hyvä tilanne, myö ollaan sentään ysitien varressa ... meidän linjat menee siellä ysitien kahtapuolen, tuota ... melkein tähänasti on ollut, mökki jos on tyhjentynyt, niin siihen on uus asukas tullut. Mutta ei tarvii paljon mennä syrjempään, niin kyllä mä sanon, että haasteita tulee ja ... jos ei ole paskapumppaamoita kuin neljän kilometrin välein siellä mehtässä, niin kyllä se käy haasteelliseksi. Väki vähenee osuuskunnassakin niin, mutta maksut pysyvät samoina kuiteskin ... kulut pysyy samoina ... hintoja pitää nostaa ...”

”... mä kun oon yrittänyt jäädä pois, niin meillä on tuota sellainen pöydänalla kasvamassa mulle seuraajaa, isännöitsijälle on seuraaja ja me koitetaan kattoo tuota, että sen isännöitsijän hommassa se siviiliammatti sivuais hyvin läheltä tätä hommaa, että tämmöiseen on pyritty ...”

Puheenjohtajien mielteiden perusteella voi päätellä, että nykyisen kaltaiset vesiosuuskunnat tulevat jäämään ”oman aikansa lapsiksi”. Niitä rakentanut sukupolvi on siirtymässä syrjään, mutta toiminnan uskotaan jatkuvan jossakin toisessa muodossa. Vesijohtoverkosto on ja pysyy kuitenkin kahden metrin syvyydessä.

Haastatellut puheenjohtajat ovat toimineet vesiosuuskuntiensa puheenjohtajina vuosia, osin jopa vuosikymmeniä. Heidän pitkä ja vaiherikas kautensa näyttäytyy kaikesta huolimatta suhteellisen positiivisena ajanjaksona, jota kuvaa asioiden ja tehtävien haasteellisuus ja velvollisuudentunto asuinyhteisöään kohtaan. Osuuskuntamuotoisella toiminnalla on vanha arvomaailmansa, jossa yhteinen työskentely toistemme hyvinvoinnin eteen mahdollistaa kaikille paremman elämän. Vesiosuuskuntien puheenjohtajien haastattelujen perusteella ilmenee, että vesiosuuskunnissa jäsenten yhteinen työskentely on muuntunut yksilön tai joidenkin yksilöiden vapaaehtoiseksi työskentelyksi kaikkien hyvinvoinnin puolesta.

”en mää tiedä sitte, että se oon pienessä, pienessä kylä miljöössä tuota... aika vaikee, jos siitä ruvetaan kaikkia korvauksia maksaa siitä, niin sekin siitä... kai se vain, että asennoituu siihen, että tää on vain talkootyötä... luonteeltaan, en mä tiedä mistä se johtuu, ei se sillai saisi olla.”

VI JOHTOPÄÄTÖKSET

Vesiosuuskunnilla on tärkeä merkitys Suomen maaseudun hyvinvoinnille sekä sen elinvoimaisuudelle. Suomalaisten vesihuoltopalvelut taajaan asutuilla alueilla ovat rakentuneet pääsääntöisesti kunnallisten tai kuntien omistamien vesihuoltolaitosten varaan. Maaseudun ja haja-asutusalueiden vesihuollosta huolehtiminen on jäänyt asukkaiden itsensä varaan. Monet vesiosuuskunnat ovat pieniä ja ne toimivat vapaaehtoisvoimin. Vesiosuuskuntien toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joilla on merkittäviä vaikutuksia erityisesti niiden toimintaan. Lainsäädännön kiristyminen, taloudellisen tasapainon ylläpito sekä asiakasnäkökulman vahvistuminen ovat itsessään mittavia haasteita vesiosuuskuntien aktiiveille. Vesihuoltotoiminta on siten laaja ja moninainen toimintakenttä ja sen toteuttaminen edellyttää aktiiveiltaan tietoa, taitoa, osaamista sekä jatkuvaa uurastamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vesiosuuskuntien hallinnon ja johtamisen käytännön toteuttamista paikallisen vesihuollon rakentajana ja ylläpitäjänä. Vapaaehtoisuuteen ja amatööriyteen perustuvan organisaation johtaminen poikkeaa tavanomaisesta ammattijohtamisesta siinä määrin, että tutkimuksen keskeisin tehtävä on selvittää vesiosuuskuntien osaamista toimintaympäristöstä kohdistuvien haasteiden toteuttamisessa.

Tutkimuksessa selvitän vesiosuuskuntien johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen pääkysymyksinä ovat: millaiselle osaamispohjalle vesiosuuskunnan johtaminen on muodostunut sekä millaisia osaamishaasteita vesiosuuskunnan johtamistoimintaan kohdistuu? Tutkimuksesta saatavan tiedon lähtökohtana ovat vesiosuuskuntien puheenjohtajien/toimitusjohtajien omakohtaiset kokemukset vesiosuuskuntien johtamisesta.

6.1 Vesiosuuskunnan johdon ja johtamisen olemus

Tutkimuksen tieteen filosofiset lähtökohdat lähtevät ontologiasta. Ontologiassa on kyse myös siitä, minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään: esimerkiksi millaiseksi ymmärretään vesiosuuskunta tai sen toimijat tutkimuksen kohteena; ovatko he aktiivisia, passiivisia, tuntevia vai jotakin muuta? Tämän tutkimuksen ontologisena lähtökohtana on, että ihminen tietää maailmasta omien kokemustensa kautta. (vrt s.42).

Vesiosuuskuntien puheenjohtajien haastattelujen perusteella he osoittautuivat hyvin aktiivisiksi ja velvollisuuden vastuuntuntoisiksi sekä kollektiivista hyvää kyläyhteisölleen tekeviksi toimijoiksi.

Tämä päätelmä vastaa viitekehyksessä käsiteltyä kansalaisyhteiskunnan ja osuustoiminnan periaatteiden ideaalia. (ks. ss. 27-36).

Huolestuttavana piirteenä tuli esiin joitakin merkkejä alistumisesta ja osaansa tyytymisestä. Henkilöt, jotka olivat vuosia tai jopa vuosikymmeniä toimineet puheenjohtajana, eivät voineet ansiokkaasti vetäytyä syrjään, koska kukaan ei halunnut ottaa vastaa kyseistä tehtävää. Tähän ilmiöön myös Pekka Pietilä on kiinnittänyt huomiota (Pietilä, Vesihuolto-osuuskuntien tulevaisuus ja rooli Suomen vesihuollossa, 2015, s. 45.) Vaikka vesiosuuskuntatoiminnan taustalla on osuustoimintaideaalit, yhteisön jäsenten tulisi kantaa asiassa yhteisvastuuta, jotta asiat saadaan kunniallisesti hoidetuksi.

Vesiosuuskunnan hallinnon ytimessä on jäsenistön valitsema hallitus. Hallitus ja sen puheenjohtaja **yhdessä** vastaavat osuuskunnan johtamisesta. Hallitus voi siirtää valtaansa toimitusjohtajalle, mikäli sellainen valitaan. Toimitusjohtajan tehtävänä on tällöin hoitaa osuuskunnan päivittäistä toimintaa yleistoimivaltaisena, siten kuin osuuskunnan hallitus tehtäviä tälle ohjeistaa. (Mähönen & Villa, 2014, s. 108).

Puheenjohtajat kokevat pääsääntöisesti osuuskunnan hallituksen tärkeäksi yhteisessä päätöksenteossa ja varsinkin arkipäivän tehtävien toteuttamisessa. Hallituksen jäsenen roolissa osuuskuntalaiset osoittavat omaa aktiivisuuttaan yhteisen asian hoitamiseen. Aktiivisuus näyttäisi kestävänsä alkuinnoituksena vain järjestelmän rakennusvaiheen, jonka jälkeen tapahtuu taantumista. Haastattelut osoittavat, että vesiosuuskunnan johtaminen ja kokonaisvastuu jää kaikesta huolimatta yksille, yleensä aktiivisen puheenjohtajan harteille. Juridisesti vastuu on kuitenkin koko hallituksella, tätä seikkaa eivät varmaankaan hallituksen muut jäsenet ole ottaneet huomioon. Siksi Lehdon ajattelumalli vesiosuuskunnan maallikko toimitusjohtajasta on perusteltavissa.

Lisäksi toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tulisi olla eri henkilöitä. Näin toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja muodostaisivat yhdessä omilla osaamisillaan osuuskunnalle toiminnallisen johtoparin. Myös valta ja hallintosuhteet rakentuisivat tällöin juridisesti toimiviksi. Yleistoimivaltaisen toimitusjohtajan alisteisuus suhteessa vesiosuuskunnan hallitukseen ilmenisi näin konkreettisesti ja selkeästi.

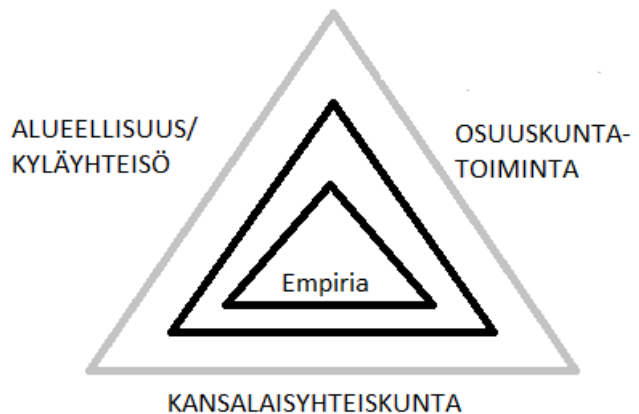
Vapaaehtoisuus on yksi keskeinen piirre kansalaisyhteiskunnalle. Toinen tärkeä piirre liittyy osaamiseen: kansalaisyhteiskunta pyrkii yhdistämään maallikkuuden ja ammatillisen työnteon ja

toteuttamaan ne toiminnoissaan rinnakkain. (Harju, Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta, 2010). Tämä viittaa kansalaistoiminnan sosiaaliseen ja yhteisölliseen ulottuvuuteen, jossa yksilön halu ja tahto ovat toimintaa kannattavia tekijöitä. Kansalaistoiminta tarjoaa siis mahdollisuuksia ihmisten toiminnalle, osallistumiselle ja vaikuttamiselle ja synnyttää siten ihmisille tärkeän osallisuuden tunteen ja kokemuksen.

Osuustoiminnan ja osuuskuntien arvoperusteena ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden sekä solidaarisuuden arvot. (Inkinen & Karjalainen, 2012, s. 32). Nämä arvot ilmenevät osuustoiminnan perusideana ja erityispiirteenä muun muassa jäsenten jonkinasteisena osallistumisena yrityksen toiminnan suunnitteluun ja toimintaa koskevaan päätöksentekoon.

Kansalaisyhteiskunnan ja osuustoiminnan tavoitteet ovat ideaaleja, joita tulee tarkastella niissä ympäristöissä, joissa ne toimivat. On ilmaistu, ettei yhteisöllisyyden ja yhteisyyden näkökulmat aina toteudu paikallistasoilla. Kylät ovat sosiaalisia yhteisöjä, joiden yhteisöllisessä dynamiikassa on ollut ajallista vaihtelua. Kylien päämäärät ovat erilaisia ja niiden vuorovaikutuksissa on merkittäviä eroja riippuen siitä, miten kyläläiset löytävät yhteisiä tahtotiloja. (kts. s 25).

Kuvio 9 osoittaa vesiosuuskunnan ja sen johtoon liittyvän toiminnallisen viitekehyksen rajapintoina. Puheenjohtajaksi ryhtyessään, yleensä rajapinnat ovat laajat, koska empiria on vähäistä. Tällöin toimintaa kannattelevat vain rajapinnoista kumpuavat ideaalit. Sama koskee myös valittavia hallituksen jäseniä. Ulkoisten vaatimusten todentuessa ja kasvaessa ne kaventavat johdon omaa ajatus- ja toimintamaailma lisäämällä osaamisen tarvetta.



Kuvio 9 Toiminnan viitekehys

Edellä mainittu teoreettinen tarkastelu osoittaa, millaisen maailman puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet kohtaavat, kun ryhtyvät vesiosuuskunnan hallintoon. Alkuvaiheessa ideaalit ja toiminnan tavoitteet ovat siis keskeisiä päätöksen perusteita, koska empiriaa, kokemusta ei yleensä ole ehtinyt muodostua. Empirian kasvaessa asetelmat näyttäytyvät selkeämmin ja ne voivat kärjistyäkin johtuen sosiaalisten yhteisöjen dynamiikasta. Vesiosuuskuntien johtamiseen liittyvä keskeinen ominaispiirre on ymmärtää ja hallita näitä rajapintoja.

Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että puheenjohtajaksi ryhtyessään kaikki eivät ole täysin tiedostaneet vesiosuuskunnan toiminnalle hyvin tätä keskeistä haastetekijää: haaste on tavallaan piilossa puheenjohtaja valinnan yhteydessä. Kyseinen haaste sinänsä on ymmärrettävää jopa normaaliakin yhteisöelämää, mutta sen olemassaolon tiedostamatta jättäminen tai huomioonottaminen voi jatkossa vaikuttaa siihen, että ei enää jakseta toimia alkuperäisten ideaalien kannattamana.

Osuuskuntamuotoisella toiminnalla on vanha arvomaailmansa, jossa yhteinen työskentely toistemme hyvinvoinnin eteen mahdollistaa kaikille paremman elämän. Vesiosuuskuntien puheenjohtajien haastattelujen perusteella ilmenee, että vesiosuuskunnissa jäsenten yhteinen työskentely on muuntunut yksilön tai joidenkin yksilöiden vapaaehtoiseksi työskentelyksi kaikkien hyvinvoinnin puolesta. Tämä ei ole osuustoiminnan arvopohjan mukaista ja toisaalta se vaikuttaa sangen kohtuuttomalta niiden kannalta, jotka joutuvat kantamaan sitä velvollisuutenaan.

Tutkimuksen perusteella näen, että vesiosuuskuntien tulisi harkita johtamistoimintansa järjeistämistä. On esitetty toimitusjohtajan nimittämistä, jolloin tämä huolehtisi tästä toiminnasta. Tämä selkeyttäisi johtamista ja johtosuhteita. Toisaalta voidaan harkita myös mahdollista sulautumista toisen vesiosuuskunnan kanssa (Luukkonen, 2013, ss. 348-354). Sulautuminen mahdollistaa kasvaneiden taloudellisten resurssien myötä vastuuhenkilöiden paremman kouluttamisen kuin myös ammattilaisen palkkaamisen hoitamaan vesihuoltolaitoksen toimintaa.

Vesiosuuskuntatoimintaan omana ilmiönään liittyy tärkeä yhteiskunnallinen rooli maaseudun vesihuollon toteuttajana. Tästä näkökulmasta katsoen yhteiskunnallisesti ei ole yhdentekevää se, kuinka vesiosuuskunnat pyrkivät selviämään tässä välttämättömän hyvinvointipalvelun toteuttamisessa. Tämä edellyttää yhteiskunnan ymmärrystä, ohjausta ja tukea vesiosuuskuntien arkipäivän toimiin.

6.2 Johtaminen ja johtajuus vesiosuuskunnissa

Johtaminen prosessin omaisena tehtävänä tai suoritteena ei ole tämän tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksen keskiössä on osaaminen, minkä turvin erilaisia johtamistehtäviä voidaan suorittaa. Haastattelujen yhteydessä tuli esiin kuitenkin seikkoja, joita tuon tässä yhteydessä esille ymmärtääksemme vesiosuuskuntien arkipäivän johtamista.

Haastatteluissa useammallakin kertaa viitattiin johtamiseen seuraavan kaltaisesti:

*”no kyllä mä nyt sitä luonnehtisin, että sanotaan nyt tuota **johtaminen**, tää paperihomma, se nyt oli vähän semmoista, että ei kaikkia osannut, taikka ei paljon viittinytkään tehdä, kun sai tilitoimistoa vielä avuksi...*

...niin, että sen kyllä osaan ja yhtälailla johtamisen, kyllä minä kaivurikuskin tai kenelle tahansa pystyn antamaan ohjeet.”

Nämä ilmaisut osoittavat, että vesiosuuskunnissa johtaminen nähdään yleensä ”paperihommana”, millä usein viitataan erilaisten tilastojen ja tietojen kirjaamiseen. Nimenomaan tilitoimistoihin uskotaan ja luotetaan, joten ne vaikuttavat olevan keskeisenä johtamisen suorittajana.”...se tilitoimiston kautta toimi kaikki ja kyllähän ne sieltäkin antoi vinkkiä, että jotain oli niin ...”.

Käsitteellisesti johtaminen nähdään yleisenä prosessina, johon liittyy ainakin suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, koordinoitua, ongelmien ratkaisua sekä päätöksentekoa. Johtajuus sitä vastoin viittaa toimintaan, jossa johtaja vaikuttaa muuhun yhteisöön siten, että yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. (Sydänmaanlakka, 2006, s. 297).

Järjestöjen johtaminen on poikkeuksellisen moniulotteista. Järjestössä on johdettava ihmisiä, asioita, organisaatiota sekä sen kulttuuria, aatetta ja arvoja (Harju, Järjestön kehittäminen, 2012, s. 110.) Harju jatkaa, että järjestön on kyettävä tunnistamaan ja hallitsemaan vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden ulottuvuuksiin liittyvät erilaiset toiminnalliset ja merkitysrakenteet. Siten johtaminen on tasapainoilua erilaisten intressien yhteensovittamiseksi. Tämä pätee myös osuuskuntien johtamistoimintaan.

Vesiosuuskuntien johtamisen olemus näyttäytyy haastattelujen perusteella osin vinoutuneelta. Useat puheenjohtajat näkevät johtamisen vain tilanteenmukaisten tehtävien näkökulmasta ja niiden kautta, eikä niinkään systemaattisena asioiden johtamistoimintana. Lisäksi johtaminen ja johtajuus käsitteinä ja tehtävinä koetaan prameilevina ja ylikorostuneina suhteessa ympäröivään kyläyhteisöön, jota saattoi aistia jopa haastattelutilanteissa.

Tämä voi selittää mielestäni sitä, miksi johtaminen ”verhoutuu” aktiiviseen ja näkyvään töiden tekemiseen. Vaarana tässä on se, että kokonaisvaltainen toiminnan suunnittelu ja hallinta jäävät näin toissijaisiksi ja niiden toteutuminen voi jäädä vain siihen laajuuteen kuin tehtävää suorittaessa se on ollut tarpeellista. Toisaalta tämä voi osaltaan vaikuttaa siihenkin, että vesiosuuskunnan toiminnassa hiljaisen tiedon määrä lisääntyy ja mikä pahinta, se voi jäädä ainoastaan muutaman henkilön tietoisuuteen.

Havaintoni puheenjohtajien käsittämästä vesiosuuskunnan johtamisen olemuksesta on siksi huolestuttavaa. Johtamisen kokonaisvaltaisuuden puuttuminen näkyy vesiosuuskunnissa vain välttämättömien töiden ja tehtävien suorittamisena. Talouden ja kaiken muun pidemmän aikavälin suunnittelut tms. voivat jäädä näin ollen vähemmälle huomiolle.

Jotta vesiosuuskuntaa johtava henkilö voi kehittyä ja menestyä tehtävissään, tulee hänellä olla sisäistä halua ja tahtoa sekä rohkeutta olla johtaja, toiseksi hänellä tulee olla myös kykyä ja -taitoa johtaa yhteisönsä toimintaa.

6.3 Osaaminen vesiosuuskunnan hallinnossa

Osaaminen voidaan nähdä toimintaympäristön vaatimusten ja yksilön oman kompetenssin suhteena. (ks s.13). Yksilön kyvykkyyttä ilmaisevat formaaliset tiedot, käytännön tiedot ja taidot sekä metakognitiiviset tiedot ja taidot. Viimeksi mainitulla tarkoitan yksilön erinäisiä taitoja tarkastella ja arvioida omaa ajatteluaan, oppimistaan sekä toimintaansa. Tämä mahdollistaa yksilölle oman osaamisen kriittisen tarkastelun suhteessa tietynlaisiin tehtäviin. Siten tämä antaa kullekin tehtävissä mukana oleville mahdollisuuden sovittaa oma osaaminen yhteen yhteisön tehtävien kanssa. Yksilöllinen kyky ja taito muodostuvat siten pohjaksi ratkaista vesiosuuskunnan toimintaan liittyviä ongelmia ja pulmia.

Oma koulutus- ja kokemustausta toimivat siten vesiosuuskunnan johtajan kompetenssina. Vesiosuuskunnissa kompetenssia ei voida tarkastella pelkästään muodollisena koulutuksena ja todistuksina vaan paremminkin yksilöllisenä kyvykkyytenä, mikä tosin tulee ilmi vasta varsinaisia työtehtäviä suoritettaessa.

Haastateltavien koulutustaustana oli yleisemmin ammatillinen koulutus (4/7). Lopuilla (3/7) koulutus pohjautui ammatilliseen korkeakoulutukseen tai vastaavaan. Kenenkään haastatellun taustakoulutus ei suoraan vastannut ammatillisessa vesilaitostoiminnassa vaadittavaa ammattipätevyyttä. Pohjakoulutus vesiosuuskuntien näkökulmasta yleiseen tietämykseen ja toimintojen hallitsemiseen, jolloin henkilökohtainen lahjakkuus ja aiempi kokemusmaailma määrittävät henkilön osaamistasoa. Vesiosuuskunnan vapaaehtoistoimijoiden on pohjakoulutuksestaan huolimatta kyettävä ymmärtämään ja selvittämään esiin tulevat haasteet parhain päin.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että vesiosuuskunnissa pyritään toimimaan niillä osaamisen resursseilla, mitä heille on suotu. Tyydytään tavallaan kohtaloon. Siinä missä tiedolliset ja

taidolliset resurssit ovat rajoittuneita, pyritään haasteellinen tilanne selvittämään ”yrityksen ja erehdyksen” kautta. Tällainen ilmeni erityisesti maaseudulla olevien vesiosuuskuntien toiminnassa.

”Kyllähän me ollaan tultu toimeen tultu, mutta kyllähän siinä on aika paljon opettelua ollut kantapään kautta tietysti, että kuinka pitää menetellä...”

”Mutta todennäköisesti se kaatui vähän liian pienen porukan harteille se homma. Että siinä ei ollut ... alkuaikaan ei osattu jakaa sitä työvoimaa sillailla, kuin oisi pitänyt. Yks mies yritti hoitaa kaikki ja...”

Vaikka vesiosuuskuntien johdolla näyttäisi olevan kohtuullisen hyvät peruskoulutukset täydennettynä laajalla työkokemushistorialla, löytyy aina osa-alueita, jotka vaativat erityisosaamista. Kaikki haastateltavat mainitsivat vesiosuuskunnan turvautuneen ainakin jossakin laajuudessa ostopalveluihin, erityisesti oikeus- ja kirjanpitoasioissa. Kaupunkien läheisyydessä toimivilla vesiosuuskunnilla näyttäisi olevan paremmat taloudelliset resurssit, joten he helpommin turvautuvat ostopalveluihin, vaikka heidän osaamisresurssit ovat muutoin paremmat kuin maaseutualueen osuuskunnilla.

Osaamisen ja ammattitaidon kohottaminen vaatii asennetta. Vesiosuuskunta osaaminen ja sen kehittäminen mielletään lähtökohtaisesti tarpeelliseksi, jopa välttämättömäksi. Käytännön elämä luo kuitenkin vesiosuuskunnille omia rajoitteita. Haastattelun mukaan hyvin harva oli osallistunut jonkinlaiseen koulutukseen. Keskeisenä ongelmana tässä on se, miten vesiosuuskuntien osaamista voitaisiin kehittää siten, että vapaaehtoishenkilöstöllä olisi realistiset mahdollisuudet osallistua siihen.

Vesiosuuskunnissa toisaalta nähdään myös, että tarvittava osaaminen voidaan saavuttaa käytännössä oppimisen kautta. Monille vesiosuuskunnille koulutus koetaan hukkaan heitettynä aikana ja kulueränä. Toisaalta työssä käyvillä ei sellaiseen olisi muutoinkaan mahdollisuutta osallistua. Vesiosuuskuntien arkielämässä ja arkisessa tietämisessä, osaamisessa näyttää tärkeämpää olevan tiedon hyötyarvo kuin sen totuusarvo, (vrt. Koivisto, 2011, s. 13).

” Se on niin, että niitä ei voi opiskella, ne tulee käytännön kokemuksen kautta. Mulla on sellainen käsitys. Tietysti niitä vois opiskellakin mutta tuota ... jos saa tuhannen euroa vuosipalkkiona puheenjohtajan palkkion, niin ei siinä kauheesti ... ”

”... mutta kyllä tähän asti on pärjätty nuoremmalla maalaisjärjellä, että ei siinä ole semmoista tullut ... ja sitten sitä apu kyllä on, kun osaa sitä pyytää”

Vesiosuuskuntien keskeisimpänä osaamishaasteena lähes jokainen haastateltu puheenjohtaja toi esille sosiaalisen vuorovaikuttamisen osaamisen. Kylät ovat sosiaalisia yhteisöjä, mikä asettaa

vesiosuuskuntien johdon vuorovaikutteisuudelle suuria odotuksia. Toisaalta myös eri viranomaisten toiminta koetaan sangen haasteellisina kumppaneina.

Ilman vuorovaikutustaitoja vesiosuuskunnan johtaja ei pärjää. Taitamattomuus vuorovaikutustilanteissa voi olla monella tavalla vahingoksi myös vesiosuuskunnan myöhäisemmällekin toiminnalle. Siksi oikeanlainen vuorovaikutustaito on elintärkeää. Ne ovat ihmisten henkilökohtaisista ominaisuuksista kumpuavia, mutta nykykäsitysten mukaan työtä voidaan persoonallistaa, muotoilla yksityiskohtaiseksi tai toteuttaa se useamman henkilön voimin. Useamman henkilön voimin kyetään selviytymään moninaisemmistakin osaamishaasteista. (ks. s 15). Erään haastateltavan kokemuksen mukaan vuorovaikutushaasteita kyettiin jopa ennaltaehkäisemään laittamalla ”sopiva” henkilö selvittämään asiaa. Siksi vesiosuuskunnan hallinnossa olisikin hyvä huomioida se ”*kuka kenenkin henkilön kanssa tulee toimeen ja kuka ei tule*”.

Erityisesti maaseudun kylien asukkaille kyläyhteisö ei ole vain ihmisten keskinäinen vuorovaikutusjärjestelmä vaan osa paikallista sosiaalista järjestelmää. Tällöin paikalliset instituutiot osallistuvat ja huolehtivat alueen asukkaiden hyvinvointipalvelujen toteuttamisesta. (Rannikko, 1/2009, s. 6). Toisaalta osuustoiminnan ja osuuskuntien arvoperusteena ovat muun muassa omatoimisuuden, omavastuisuuden arvot. (Inkinen & Karjalainen, 2012, s. 32). Nämä arvot ilmenevät osuustoiminnan perusideana ja erityispiirteenä muun muassa jäsenten jonkinasteisena osallistumisena yrityksen toiminnan suunnitteluun ja toimintaa koskevaan päätöksentekoon.

Näyttäisi siltä, että edellä mainitut, kyläyhteisön perinteiset kuin myös osuustoiminnalliset arvot ovat syvällä tämänkin päivän osuuskuntalaisten sisimmissä. Omatoimisuuden, omavastuisuuden sosiaalisen huolehtivaisuuden arvot ovat vahvasti esille erityisesti maaseudun vesiosuuskuntien johtajilla. Siellä on selkeästi nähtävissä vesiosuuskuntien toiminnallisten lähtökohtien kumpuaminen ideaalisesta toimintaperusteesta, jossa kansalaisille on syntynyt oma tahto ja tarve luoda ja ylläpitää vesihuoltopalveluja yhteisönsä taloudenpidon ja elinolojen turvaamiseksi. (kts. s. 33).

Oikeudelliselta kannalta katsoen osuuskunnan johdon jäsenen on toimittava siten kuin huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa. Vaikutusta ei saa olla johdon jäsenen omilla kyvyillä tai sillä, miten hän hoitaa omia asioitaan. Vaikka johdon jäsenet oletetaan rationaalisiksi, on otettava huomioon, että liiketoiminnassa päätöksiä on usein tehtävä epävarmuuden vallitessa (Mähönen & Villa, 2014, s. 15). Vesiosuuskuntien toimintaa ohjaa vesihuoltolaki, jonka perustelujen mukaan vesihuoltopalvelujen tulee olla turvallisista sekä terveyden että ympäristön kannalta. Vesihuoltolaki määrittelee lukuisia velvoitteita vesihuoltolaitoksille, joilla edellä mainittua tarkoitusta tavoitellaan.

Vesihuoltoa koskevan lainsäädännön vaatimusten kiristyminen sekä toimialan poikkeuksellisen suuren pääomavaltaisuuden johdosta tulevaisuudessa laitoksilta edellytetään suurempaa laitoskokoa sekä ammatillisesti pätevää henkilöstöä. (Kuntaliitto, 2007, s. 5). Vesihuoltolaitosten osaamisen näkökulmasta vesihuoltolaki, erityislakina on sangen vaativa. Toimintaympäristössä tapahtuvilla muutoksilla on merkittävä vaikutus erityisesti vesiosuuskuntien toimintaan. Lainsäädännön kiristyminen, taloudellisen tasapainon ylläpito sekä asiakasnäkökulman vahvistuminen ovat mittavia haasteita vesiosuuskuntien aktiiveille. Kunnallisilla vesihuoltolaitoksilla velvoitteiden täyttymisestä vastaavat vesihuoltoalan ammattilaiset. (Ryynänen;Lehti;& Raivio, 2012, s. 20).

Nykykaikaiseen johtajuuteen kuuluvat hyvät ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. On muistettava, että johtaminen on keskustelemista, kuuntelemista, argumentointia ja neuvottelemistakin. Mutta se on osaltaan myös suostuttelua, innostamista, kannustamista ja rohkaisemista. Siten se on erilaisten ihmisten kunnioittamista ja arvostamista. (Harju, Järjestön kehittäminen, 2012, s. 122). Vesiosuuskuntien puheenjohtajat nostavat asian oikeutetusti esille, koska se on yksi vesiosuuskunnan keskeisimmistä osaamisalueista. Se on otettava vesiosuuskuntien arkipäivän johtamistyössä huomioon. Vaikka se on tullut monelle myötäsyttyisenä, voidaan sen osaamista harjoitella ja opetella. Onnistuakseen toimissaan vesiosuuskunnan johtamisen olisi perustuttava vahvaan vuorovaikutteisuuteen, mikä mahdollistaa yhteisten näkemysten ja tahtotilan luomista alueen kehittämiseksi.

Pohdintaa

Organisaatioiden tiedon ja tietämyksen hallintaa ja niiden haasteita tutkitaan nykyään suuresti. Tietoa katsotaan tarvittavan epävarmuuden, monimutkaisuuden, epäselvyyden ja monitulkintaisuuden kohtaamisessa (Väyrynen;Helander;& Jalonen, 2015, s. 312). Kirjoittajien mukaan nämä neljä näkökulmaa ovat keskenään vuorovaikutteisia, mutta silti ne tarjoavat mahdollisuuden haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi. Sovellan edellä mainittua jaottelua vesiosuuskuntien osaamisen ja johtamisen tarkasteluun. Tieto ja tietämys ovat kiinteässä yhteydessä osaamisen ja toimimisen kanssa, joten katson sen siten olevan relevantti käytettäväksi myös tämän tutkimuksen yhteydessä.

Epävarmuus viittaa tosiasioita koskevan informaation puutteeseen. Haastatteluissa on selkeästi noussut esille tiedollisen osaamisen vajavaisuus. Tiedollisen osaamisen vajavaisuus heijastuu epävarmuutena kaikessa toiminnassa. Haastatelluilla ei ole tarkkaa kuvaa siitä, mitä heidän tulisi tietää tai osata. Osaaminen perustuu varsin usein ”yrityksen ja erehdyksen” tai ”kantapään” kautta

hankittuun kokemukseen. Tällainen kokemus yhdistettynä heidän aiempaan kokemusmaailmaan kannattelee vesiosuuskunnan toimintaa.

Tämä luo osaltaan epävarmuutta niin omaan toimintaan kuin myös toimintaympäristön eri toimijoille. Omassa toiminnassa se näyttäisi piirtyvän vesiosuuskuntaa johtavalle epävarmuutena ottaa vastaan tehtävän vaatima rooli – johtajuus – sellaisena kuin se tulisi ottaa. Vesiosuuskunnan sisäinen epävarmuus heijastuu vuorovaikutuksen myötä toimintaympäristön asennoitumiseen ja käyttäytymiseenkin. Yleinen haluttomuus ja passiivisuus voivat olla tästä signaaleja. Tutkimuksen näkökulmasta herää kysymys, kuinka vesiosuuskunnan johtamista voitaisiin kehittää siten, että siitä muodostuisi vesiosuuskuntaa kaikin puolin kannatteleva ja koko jäsenistöä inspiroiva tekijä.

Monimutkaisuus viittaa puolestaan asioiden ja ilmiöiden välisiin riippuvuussuhteisiin. Monimutkaisuudelle tyypillistä ovat ongelmakimput, joihin liittyvät useat yksittäiset asiat (Väyrynen; Helander; & Jalonen, 2015, s. 313). Yhden asiat ratkaiseminen voi johtaa useiden muiden asioiden muuttumiseen samanaikaisesti. Vesiosuuskuntatoiminnassa tällainen monimutkaisuus ilmenee erityisesti rakentamisprosessissa. Se sisältää samanaikaisesti suunnitteluprosessia, taloushallintoa, oikeus- ja sopimustoimintaa sekä moninaista vuorovaikuttamista. Rakentamisprosessit ovat laajoja ja ne koskettavat niin osuuskunnan asiakkaita, maanomistajia, kaikkia kyläläisiä kuin myös julkista sektoria. Asioiden monimutkaisuudelle on myös tyypillistä, ettei kaikkea voida ennalta edes tietää vaan joudutaan tekemään olettamuksia asioiden toteuttamisen suhteen.

Monimutkaisten asioiden osaaminen tai niiden osaamattomuus, kuin myös niiden hallitseminen ruokkivat osaltaan epävarmuutta toimintaympäristöön. Näyttäisi siltä, että vesiosuuskuntien toiminnassa monimutkaisten asiat tulisi huomioida ennen kaikkea niiden hallinnan näkökulmasta. Asioiden hallinnan kannalta tulisi parantaa eri sektoreiden toiminnan ymmärtämistä ja merkitystä osana kokonaisuutta – ei niinkään niiden osaamisen kannalta.

Epäselvyys merkitse asioiden ja ilmiöiden tulkinnanvaikeutta. Kirjoittajien mukaan organisaation voidaan katsoa kärsivät epäselvyydestä silloin, kun se ei pysty sovittamaan yksittäistä tiedon murua osaksi isompaa tulkintakehikkoa. (emt. s. 313). Epäselvyyden lähteinä kirjoittajat pitävät viime kädessä organisaation ja sen ihmisten kyvyttömyyttä nähdä ja ymmärtää asioita. Asioiden merkityksellistämisen katsotaan edesauttavan tällaisessa tilanteessa. Ongelmaiset asiat voivat näin saada tärkeän merkityksen ja roolin koko organisaation toiminnassa.

Tutkimuksen mukaan vesiosuuskuntien johtamiseen näyttäisi liittyvän paljon epäselvyyttä erilaisista asioista ja niiden merkitsevyydestä. Puheenjohtajien haastatteluissa nousi esille, että he näkevät johtamisen vain turhauttavana ”paperityönä”, eikä siten koeta sitä merkitsevänä toimena. Ainoastaan aktiivinen työ ja siihen osallistuminen olivat merkitsevää toimintaa heidän mielestään. Kysymys on tietämyksestä mutta myös asenteesta nähdä ja ymmärtää vesiosuuskunnan toimintaa laajasti tulkintakehikon mukaan. Tällainen ymmärtäminen voidaan nähdä välttämättömänä vesiosuuskunnan toiminnan perustana ja sen elinehtona.

Vesiosuuskunta ei ole vain puheenjohtajan ja hallituksen käsittävä organisaatio. Epäselvyys ilmenee haastattelujen mukaan myös osuuskunnan jäsenistön osalta. He ovat asiakkaita, omistajia, rahoittajia ja siten myös osa organisaatiota. Johtamisella tulee olla kompetenssia johtaa koko osuuskuntaa antamalla tarvittavaa tietoa ja luomalla asioille merkitsevyyttä koko yhteisön kannalta.

Monitulkintaisuus tarkoittaa tilanteita, jossa ilmiö tai tapahtuma synnyttää erilaisia tulkintoja. Se viittaa tulkitsijoiden erilaisiin tietoperusteisiin ja arvoihin perustuviin käsityksiin. (Väyrynen; Helander; & Jalonen, 2015, s. 313). Kirjoittajien mukaan monitulkintaisuus esiintyy äärimmillään nk. ”ilkeissä ongelmissa”. Tällöin toimintaan osallistujat eivät jaa yhteistä näkemystä edes siitä, mikä oikeastaan on ongelma.

Vesiosuuskuntatoiminnassa monitulkintaisuus ei näyttäisi haastattelujen pohjalta oleva niinkään osuuskunnan johdon sisäinen ongelma. Ongelma näyttäytyykin enemmän vesiosuuskunnan toimintaympäristön kontekstissa, mutta myös vesiosuuskuntien ja eri viranomaistoimintojen yhteydessä

Erityisesti vesihuollon rakentamisen yhteydessä on esiintynyt voimakasta ja tunnepitoista keskustelua vesihuoltotoiminnasta ja sen tarpeellisuudestakin. Nämä ovat usein muodostuneet vesiosuuskunnan johdolle ilkeiksi ongelmiksi. Monitulkintaisuuden ongelmia näyttää esiintyneen myös viranomaistoimien yhteydessä. Vesiosuuskuntien toimintaan vaikuttavat erityisesti kunta- sekä ympäristö- ja veroviranomaisten toiminta. Joiltakin osin monitulkintaisuus on johtanut jopa kriisiytymisen asteelle.

Se, miten edellä käsiteltyjä ongelmia on voitu ratkaista, vaatii vesiosuuskunnan johdolta hyvää tietämystä ja osaamista, mutta ennen kaikkea erinomaista vuorovaikutusosaamista ja -taitoa. Kuten Väyrynen et.al toteavat, vuorovaikutuksen tulee olla responsiivista, jossa ongelman piirissä olevat toimijat yhtäältä hyväksyvät monet ”totuudet”, mutta toisaalta ovat valmiina kyseenalaistamaan paitsi toistensa myös omaa ajatteluaan.

6.4 Lopuksi

Tämän tutkimuksen eräänä tavoitteena on osallistua vesiosuuskuntien tilaa koskevaan arviointiin ja pyrkien osaltaan antamaan tutkittua tietoa niistä johtajaan ja johtamiseen liittyvistä yksilökohtaisista kokemuksista, joita vesiosuuskunnan ja sen toimintaympäristön ristipaineessa ilmenee.

Vesiosuuskuntien johtamista on kritisoitu muun muassa hallinnollisen kokemuksen puutteesta, liiketaloudellisesta taitamattomuudesta, oman edun tavoittelusta ja heikosta vuorovaikuttamisesta sekä ylipäättään kyvyttömyydestä hallita toiminnan moninaisuutta. Ei voi kiistää, ettei tällaisilla väittämille olisi jossakin määrin perusteita, siinä missä mille tahansa muullekin organisaatiolle. Valitettavan usein edellä mainitun kaltaiset väittämät saavat alkunsa ”kotikutoisesti”. Tämän johdosta kunkin vesiosuuskuntalaisen tulisi katsoa peiliin ja arvioida, miksi vesiosuuskunta toimii siten kuin se toimii.

Tutkimuksessani olen osoittanut, että vesiosuuskuntien puheenjohtajat ovat kaikin puolin työskennelleet vilpittömin mielin koko kyläyhteisönsä hyvinvoinnin puolesta, kukin niillä resursseilla ja voimavaroilla, joita heille on elämänsä aikana siunautunut. He ovat kokeneet tämän velvollisuutenaan ja vuosien, jopa vuosikymmenten uhrautuvaisuutena yhteisönsä eteen.

Yhteiskunta kehittyy ja muuttuu koko ajan, näin myös vesihuoltotoiminnassa on tapahtunut kehittymistä ja se on lisännyt osaltaan vaatimuksia vesiosuuskuntien osaamiselle. Vesiosuuskunnilla ei ole ollut realistisia mahdollisuuksia täysin vastata näihin muuttuneisiin ulkoisiin haasteisiin, vaan on pyritty toimimaan siten kuin perinteinen osuustoiminnan ideaalimalli omatoimisuudesta ja omavastuisuudesta antavat ymmärtää. Osaamistarve on silti ilmeinen. Vesiosuuskunnat nykymuodoissaan eivät kykene siihen vastaamaan, joten näen, että vastuu kvalifikaatiovaatimusten lisäämisestä tältä osin on yhteiskunnalla. Mikäli kyläyhteisöjen vesihuoltotoimintaa halutaan ylläpitää vastaisuudessakin, edellyttää se yhteiskunnan osallistumista sen ylläpitoon tavalla tai toisella.

Tutkimus herätti lukuisia kysymyksiä vesiosuuskuntien tulevaisuuden toiminnasta, siksi pidän niiden tutkimusta jatkossakin tärkeänä. Jos haluamme säilyttää maaseudun vesihuoltopalvelut osuustoiminnallisesti vesiosuuskunta muotoisina, on niiden tulevaisuuden haasteena kaksi tärkeää kysymystä. Ensimmäinen on, miten vesiosuuskuntien jäsenistö pystyy aktivoitumaan ja järjestämään osuuskunnan toiminnan siten, että vesiosuuskuntaa ylläpidetään yhteistoimin ja niiden vaatimusten mukaisesti, mitä toimintaan kulloinkin liittyy. Osuuskunta ei ole osuuskunta yksien uhrautuvien toimesta, vaan se vaatii kaikkien aktiivisen mukana olo. Toinen tärkeä kysymys on,

miten välttämätöntä vesiosuuskunnan tehtäviin liittyvää osaamistarvetta kyetään tunnistamaan ja kohdentamaan jäsenkunnan toiminnaksi. Kaikkien ei tarvitse tietää ja osata kaikkea, vaan osaamistarvetta tulisi pystyä jakamaan soveltuvien osin.

Osuustoimintaan perustuvat arvot ja ideaalit ovat toimivia edelleenkin tämän päivän maaseutuolosuhteissa, joissa tämänkaltaisen osuuskuntatoiminta voi muodostaa elämiselle taloudellisen voimavaran siinä missä myös henkisen ja toiminnallisen yhteisöllisyyden. Tärkeinä tutkimusaiheina myös sitä, miten vesiosuuskuntien toimintaa kyettäisiin yhteiskunnan puolelta avustamaan paremmin opastamalla ja tukemalla.

Mikäli näiden edellä mainittuihin kysymyksiin ei löydetä ratkaisua, tulisi vesiosuuskuntien harkita toimintansa sulauttamista toisiin vesilaitoksiin taikka toiminnan yksityistämistä. Erityisesti yksityistämissä voidaan menettää sellainen omatoimisuuden ja omavaraisuuden mahdollistama taloudellinen aspekti, mitä juuri osuustoiminnallisuus tarjoaa.

”Vesiosuuskunnat ”hunningolla”?

Otsikoin erään tutkimuksen alkupään kappaleen seuraavasti: ”Vesiosuuskunnat hunnigolla”? Kaikki tutkimani vesiosuuskunnat olivat kuitenkin kokonaisuutta arvioiden toiminnallisesti vastuullisesti ja muutoinkin tarkoituksenmukaisesti toimivia. Kullakin on ollut omat haasteensa vuosien kuluessa. Vaikka tiedämme joidenkin vesiosuuskuntien kohdanneen suuria ja ylitsepääsemättömiä haasteita ja ajautuneen lopulta ”hunningolle”, en näe tutkimukseni pohjalta kuitenkaan tarvetta yleistää kyseistä käsitystä. Vesiosuuskunnat voivat tällä hetkellä kohtuullisen hyvin olosuhteisiin nähden, mutta tulevaisuus näyttäytyy uhattuna: löytyykö toiminnalle jatkajaa.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2001). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Habermas, J. (1976). Tieto ja Intressi. Teoksessa R. Tuomela;& I. Patoluoma (Toim.), *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perinteet. Osa I*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Harisalo, R. (2010). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Harju, A. (2012). *Järjestön kehittäminen*. Lahti: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, A. (2010). *Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta*. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Heikkilä-Laakso, K.;& Heikkilä, J. (1997). *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Julkaisusarja B 57, Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Heikkinen, H.;Huttunen, R.;& Moilanen, P. (. (1999). *Siinä tutkija, missä tekijä*. Jyväskylä.
- Heinonen, U.;& Takala, A. (2011). *Vesialanosajaat 2025: Suomen vesialan osaamistarvekartoitus*. Haettu 29. 9. 2014 osoitteesta <http://www.finnishwaterforum.fi/binary/file/-/id/13/fid/97/>
- Helakorpi, S. (2010). Työ ja Ammattitaito. Teoksessa S. Helakorpi;H. Aarnio;& M. Majuri, *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, S. (2005). *Työn taidot – ajattelua, tekoa ja yhteistyötä*. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.
- Helander, V.;& Laaksonen, H. (1999). *Suomalainen kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Herranen, T. (2006). *50 vuotta vesihuollon asialla*. Helsinki: Edita.
- Hirsijärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2007). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hoppu, E.;& Hoppu, K. (2011). *Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hukka, T.;& Katko, T. (1999). *Yksityistäminen vesihuollossa? Tutkimusjulkaisu no 19*. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Hänninen, S. (1998). Johdanto. Teoksessa H. Sakari (Toim.), *Missä on tässä? Paino Gummerrus Kirjapaino Oy*.
- Immonen, N. (2006). *Yhteisö talous Suomessa, sisäpiirin slangia vai yhteistyön taloutta*. Tampere: Tampereen seudun osuustoiminnan kehittämissyhdystys ry.
- Inkinen, K.;& Karjalainen, M.-M. (2012). *Osuustoiminnan juurilla*. Porvoo: Pellervo-Seura ry.
- Juutinen, H.; Stenström, Å.;& Vuori, R. (2006). *Tehokas omistajahallinta, osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. Helsinki: Pellervo-Seura.
- Kaiku-palvelut. (2009). *Osaaminen muutoksessa.* . Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut.
- Kamensky, M. (2004). Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kiuru, J. (2009). *Johdatus Johtamiseen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Koivisto, T. (2011). Tieto, tietäminen, innovaatio ja innovointikyky. Teoksessa K. Tapio;T. Mikkonen;V. Tere;A. M. Valkokari Katri;& V. Niklas, *Rajoja ylittävä innovaatio*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Kostilainen, H. (1998). Osuustoiminnan ja yhteisyrityksen sanastoa. Teoksessa E. Koskiniemi (Toim.), *Osuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Kuntaliitto. (2007). *Kunnat ja vesihuolto huomisen Suomessa*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Köppä, T. (1993). *Hyvinvointivaltio riutuu - osuustoiminta ja yhteistoimintatalousko avuksi*. (R. Granfelt, Toim.) Helsingin yliopisto Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Köppä Tapani, L. J. (2000). *Enemmän kuin yritys - yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Köppä, T. (2010). *Yhteisötalous yrittäjyyden uusien muotojen kasvualustana maaseudulla*. (Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti) Haettu 18. 10 2014 osoitteesta <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja69.pdf>
- Lappalainen, P. (2010). Kansalaistoiminta ja kansalaisyhteiskunta. *Kansalaisyhteiskunta 1/2010* .
- Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta, utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Pellervo-seura ry.
- Lehto, K. (2014). *Arvoisa puheenjohtaja*. Helsinki.
- Lehto, K. (2011). Vesiosuuskuntien erilliskysymyksiä. *Vesitalous 5/2011* .
- Lehtonen, H. (1990). *Yhteisö*. Tampere: Vastapaino.
- Leka, J.;Arvonen, V.;& Heikkinen, J. (2015). *Kokemuksia jätevesiosuuskuntien toiminnasta. "Kun kaikki ei menekään ihan putkeen"*. (Valonia) Haettu 25. 09 2015 osoitteesta <http://www.valonia.fi/fi/vesi/582756-osuuskuntatoiminta-ja-viemarointi-materiaalit>
- Luukkonen, H. (2013). *Vesiosuuskunnat, kuntien vesihuoltolaitokset ja kunnat*. Haettu 6. 11 2013 osoitteesta http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2905
- Mynttinen, M.;& Taipale, P. (2007). *Kuntien ja osuuskuntien yhteistyö vesihuoltopalveluissa*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Mähönen, J.;& Villa, S. (2014). *Osuuskunta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Määttänen, P. (1995). *Filosofia: Johdatus peruskysymyksiin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nieminen, L. (2007). *Väitöstutkimus: A complex case: A morphosyntactic approach to complexity in early child*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Palonen, T.;& Gruber, H. (2010). Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa K. Collin;P. Helena;H. Rasku-Puttonen;& P. Tynjälä, *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Väitöskirja*. Haettu 15. 10 2015 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13327/9513920399.pdf?sequence=1>

Pietarinen, J. (2002). Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa K. Sakari; V. Launis; R. Pelkonen; & J. Pietarinen (Toim.), *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus.

Pietilä, P. (2013). *Vesi- ja jätevesiosuuskuntien tulevaisuus Suomen maaseudulla*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Pietilä, P. (2015). *Vesihuolto-osuuskuntien tulevaisuus ja rooli Suomen vesihuollossa*. Tampere: Kyösti Haataja Säätiö.

Rannikko, P. (1/2009). Kylä kaupungin laidaksi. *Maaseudun uusi aika*, 5-19.

Ryynänen, E.; Lehti, R.; & Raivio, T. (2012). *Vesihuoltoalan kehitystarpeet Suomessa*. Helsinki: Gaia Consulting & Aalto Yliopisto.

Seppälä, P. (2008). *Kuluttajan oikeusaseman kehittyminen välttämättömyyspalveluja ja julkisia palveluja koskevan lainsäädännön valossa*. Haettu 24. 11 2013 osoitteesta <http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/b7971231-7890-48d8-afaf-49e12d39789c.aspx>

Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Haettu 5. 5 2015 osoitteesta <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>

Silfverberg, P. (2007). *Vesihuollon kehittämisen suuntaviivoja*. Helsinki: Vesi- ja viemärilaitosyhdistyksen monistesarja no 20.

Sirkkala, R. (2006). *Maaseudun palveluaukot ja kolmas sektori*. Helsinki: Painokurki Oy.

Skurnik, S. (2002). The role of cooperative entrepreneurship and firms in organising economic activities - past, present and future. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* (1), 103-124.

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Takala, A.; Arvonen, V.; Katko, T.; Pietilä, P.; & Åkerman, M. (2011). The evolving Role of Water Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*, 5(2).

Troberg, E. (1998). Osuuskunnan johtaminen. Teoksessa E. Koskiniemi (Toim.), *Osuustoiminnallinen yhteisyrityminen*. Tampere: Kansan Sivistystyön Liitto.

Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J.; & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Tuominen, P. (30. 11 2012). *The Purpose of Consumer Co-operation: Implications for the Management and Governance of Co-operatives (Asiakasomisteisen osuustoiminnan tarkoitus: seuraamuksia osuuskuntien johtamiselle ja hallinnoinnille)*. Haettu 18. 5 2015 osoitteesta Lappeenrannan teknillisen yliopiston LUTPub-tietokanta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-309-3>
- Tynjälä, P. (2010). Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa K. R.-P. Collin;P. Tynjälä;K. Collin;H. Rasku-Puttonen;& P. Tynjälä (Toim.), *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- Valkama, P.;Laukka, A.;Heino, O.;& Salonen, A. (2013). *Kylien organisoinnin hallinta*. (P. Valkama, Toim.) Tampere: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, YTR.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Kirjayhtymä.
- Wijström, F.;& Zimmer, A. (2011). *Nordic civil society at a Cross Roads, transforming the popular Movement tradition*. Baden-Baden: Nomos.
- Vikman, H.;& Arosilta, A. (Toim.). (2006). *Vesihuollon erityistilanteet ja niiden hallinta*. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö.
- Väyrynen, H.;Helander, N.;& Jalonen, H. (2015). Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon tutkimus* 4/2015 .
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousands Oaks: Sage publications.

LIITTEET

Haastattelulomake

TEEMAHAASTATTELURUNKO

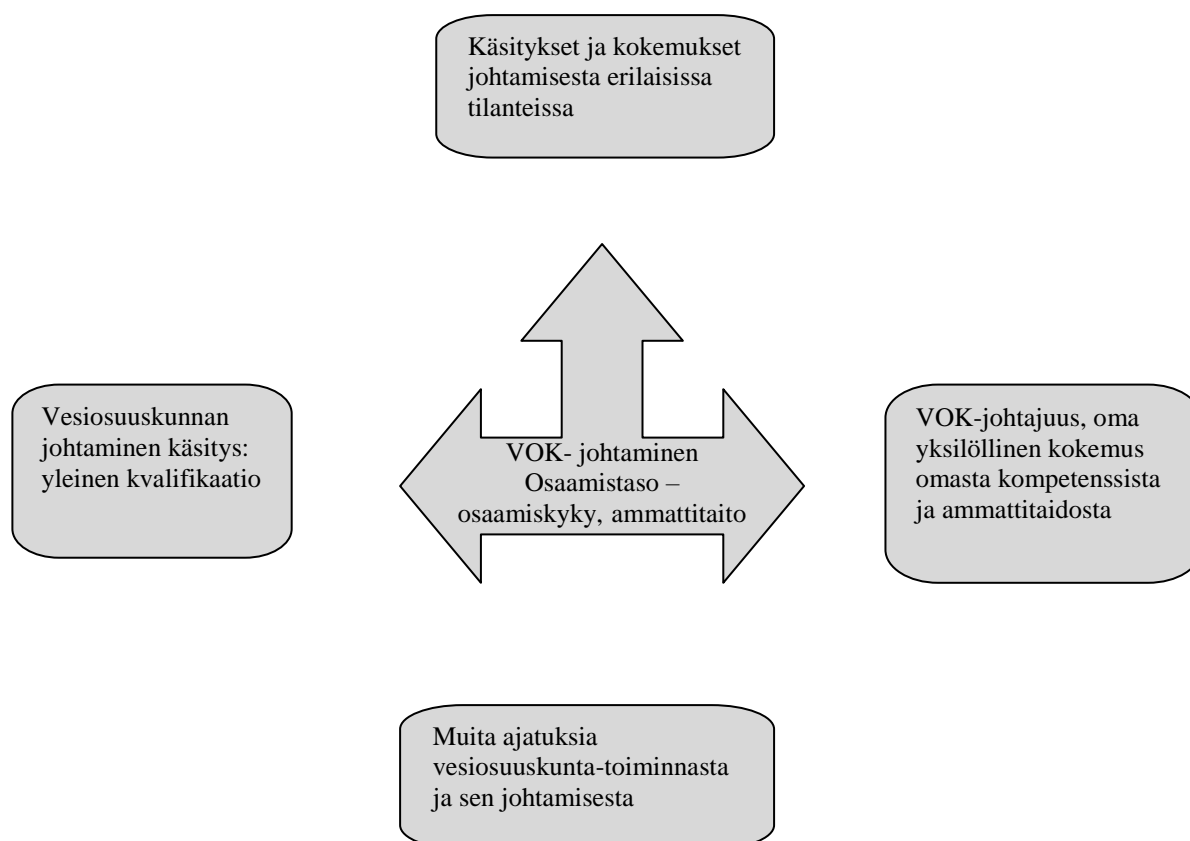
LIITE 1(1/2)

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää vesiosuuskunnan (vok) -johtajan johtamista ja hänen osaamista suhteessa niihin odotuksiin ja vaatimuksiin, joita toimintaympäristössä on esiintynyt.

Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

- *Millaiselle osaamis pohjalle vesiosuuskunnan johtaminen on muodostunut?*
- *Millaisia osaamishaasteita vesiosuuskunnan johtamistoimintaan kohdistuu?*

Haastattelurunko rakentuu kahteen toisiaan selittävään osaan: käsityksiin tiedollisista ja taidollisista osaamisvaatimuksista, kvalifikaatiosta sekä toisaalta vok-johtajan omiin käsityksiin ja kokemuksiin arkipäivän johtamistilanteista. Tätä ulkoista todellisuusmaailmaa verrataan vesiosuuskunnan johtajan käsityksiin ja kokemuksiin omasta johtamiskompetenssista osaamiskyvystä ja ammattitaidosta. Lisäksi neljäntenä teemana haastateltavalla on mahdollisuus nostaa esille muita vesiosuuskuntaan ja sen johtamiseen liittyviä näkemyksiään ja kokemuksiaan.



Taustakysymyksiä:

- Kerrotko hieman taustastasi (ikä, ammattikoulutus, työkokemus)
- Mitä toimintasi vesiosuuskunnassa merkitsee Sinulle?
- Kerrotko työstäsi vok:ssa

1. Teema: Käsitys vesiosuuskunnan johtamisesta ja siihen kohdistuvista kvalifikaatioista, pätevyysvaatimuksista

Avustavia kysymyksiä:

- Miten kuvaillet vesiosuuskunnan johtamista?
- Millainen on hyvä vok:n johtamismalli – johtaminen?
- Millaisia osaamisvaateita edellytetään vok-johtamiselta – johtajalta – ketkä niitä esittävät – ovatko ne mielestäsi realistisia?

2. Teema Oma yksilöllinen kokemus vesiosuuskunnan johtamisesta ja siihen liittyvästä kompetenssista sekä ammattitaidosta

- Millaisena koet oman osaamisesi vok-johtajana?
- Miten olet siinä kehittynyt?
- Millainen tiedollinen tai taidollinen koulutus tukisi Sinua parhaiten tehtävien suorituksessa?
- Millaisia ovat Sinun vahvuutesi vesihuoltoalan toimijana – millaisia asioita pidät haasteellisimpana?
- Millaisia ovat Sinun henkilökohtaiset vahvuudet erityisesti johtajana – millaisia asioita pidät omina heikkouksinasi?
- Miten erilaisia vok:n henkilöstöllä olevia osaamisresursseja hyödynnetään teidän vok:ssa?

3. Teema: : Käsitukset ja kokemukset johtamisesta erilaisissa tilanteissa

- Missä määrin vesiosuuskunnan johtamisessa tarvittavaa osaamista ja ammattitaitoa voidaan saavuttaa työkokemuksen ja/tai koulutuksen avulla?
- missä määrin se perustuu henkilökohtaiseen kyvykkyyteen tai vok:n toimintamalliin?
- Miten kuvaillet vok:n johtamisen haasteellisia tilanteita – mistä ne yleensä syntyvät, kohdentuvat?
- Oletko itse kokenut vastaavanlaisia haasteellisia tilanteita – miten olet saanut ne ratkaistua, – tekisitkö asiassa nyt toisin, jos kohtaisit vastaavanlaisen tilanteen uudelleen?
- Miten muut vok-aktiivit osallistuvat vok:n toimintaan yleensä tai sen johtamiseen – ilmeneekö siinä haasteita?
-

4. Teema: Muita ajatuksia vesiosuuskunta-toiminnasta ja sen johtamisesta

Haastattelija vapaa sana muista esiin nousevista johtamiseen liittyvistä asioista